

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Liisa Erdel

TEENUSTE TURUNDAMINE SOTSIAALSETE ETTEVÕTETE VÕRGUSTIKU NÄITEL

Lõputöö

Juhendaja: Külli Kivioja-Ööpik

Kaasjuhendaja: dotsent Arvi Kuura

Pärnu 2015

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “.....” 2015. a.

TÜ Pärnu kolledži ettevõtluse osakonna juhataja

Arvi Kuura

Olen koostanud lõputöö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Liisa Erdel

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Ühisturunduse planeerimise teoreetiline alus	7
1.1. Turunduse teoreetiline raamistik	7
1.2. Suhteturundus ja võrgustike koostöö	17
1.3. Sotsiaalsete ettevõtete ühisturunduse eripärad	29
2. Turundusettepanekute väljatöötamine sotsiaalsete ettevõtete võrgustikule.....	37
2.1. Ülevaade sotsiaalsest ettevõtlusest Eestis	37
2.2. Uuringu meetodi ja valimi tutvustus	41
2.3. Ühisturunduse uuringu tulemused	44
2.4. Ühisturunduse uuringu järeldused ja ettepanekud.....	58
Kokkuvõte	66
Viidatud allikad	69
Lisad	75
Lisa 1. Juhtimisalased tagajärjed teenuste omaduse puhul	75
Lisa 2. Sotsiaalsed ettevõtjad - valimi üldkogum	77
Lisa 3. Dokumendianalüüs	84
Lisa 4. Intervjuu küsimustik.....	85
Lisa 5. Analüüs turundusmeetmestiku 7P mudeli põhjal.....	87
Lisa 6. Ettepanekud turundusmeetmestiku 7P mudeli põhjal	88
Lisa 7. SEV-i ühisturunduse struktuur	89
Lisa 8. Ühisturunduse tegevuskava.....	90
Summary	91

SISSEJUHATUS

Sotsiaalne ettevõtlus on tänapäeval üha enam tuntust koguv ettevõtluse vorm, sest seoses ühiskondlike probleemidega kerkib esile vajadus nende kitsaskohtadega tegelemiseks. Järjest enam muutuvad organisatsioonide jaoks aktuaalseks väärtused, mis põhinevad ühiskonna heaolul. Samas kerkib küsimus, kuidas panna klient eelistama sotsiaalset ettevõtet, mis pakub kvaliteedis samaväärset teenust kui äriettevõtet. Oma teenuste turundamine on tänapäeval suur väljakutse, sest turg on lai ning kliendi jaoks alternatiive jätkub. Iga sotsiaalse ettevõtte jaoks on olulise tähtsusega turundustegevus, sest hästi planeeritud turundustegevus tagab edu ja jätkusuutlikkuse.

Sotsiaalsete ettevõtete suurimaid kitsaskohti Eestis on nende vähene turundus- ja müügisuutlikkus ning potentsiaalsete tarbijate vähene teadlikkus neist. Ettevõtete juhid tunnevad väga hästi oma sihtrühma vajadusi ning võimalusi abinõu rakendamiseks. Ühtlasi on suur osa teenustest oma põhiolemuselt olulised ning potentsiaalselt kliente ligimeelitavad. Sotsiaalsete ettevõtete murekohaks võib pidada teenusedisaini ja müügitöö väheseid oskusi. Kokkuvõttes on tulemuseks finantsiliselt nõrgemapoolseks jäävad organisatsioonid, tagasihoidlik võime areneda ja laieneda ning võimalustega võrreldes vaid keskpärane positiivne ühiskondlik mõju.

2012. aastal loodi organisatsioonina Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustik (edaspidi SEV), mille eesmärk on sotsiaalsete ettevõtete arvu, töövõime ning mõju suurendamine Eestis. Lisaks tehakse tööd selle nimel, et ühiskond sotsiaalset ettevõtlust tegevusvaldkonnana hindaks. Kuna kõikide oma liikmete – sotsiaalsete ettevõtete – eraldi nõustamiseks ja toetamiseks pole SEV-il ressursi, on üheks lahenduseks ühisturundus.

Käesoleva töö eesmärk on välja töötada ettepanekud SEV-i liikmete teenuste tõhustamiseks ja tulemuslikumaks ühiseks turundamiseks. Eesmärgi täitmiseks hinnatakse valdkonnapõhiselt võrgustiku liikmete turundustegevuste teostamist ning analüüsitakse

sedal lähtudes tänapäevastest turundusmeetoditest ja teoreetilistest käsitlustest. Samuti käsitletakse teenuseturunduse iseloomulikke lähtekohti. Lisaks on uurimisülesande põhifookuses sotsiaalse ja äriettevõtte väärtusahela ja ambitsioonide erinevuste võrdlemine. Uuringu tulemuste põhjal tehtavad soovitused abistavad ja toovad kasu SEV-i liikmetele, sest võrgustiku valmidus ühisturunduse ettepanekute rakendamiseks ja realiseerimiseks on olemas. Antud võrgustikul puudub hetkel teenuste ühisturundamiseks turundusplaan. SEV-i ühisturundustegevus on eelkõige vajalik liikmete teenuste tõhusamaks ja tulemuslikumaks vahendamiseks lõppkliendile. Lisaks analüüsitakse liikmete endi senist turundustegevust – kodulehevaatluste ja poolstruktureeritud intervjuude abil.

Töö eesmärgi täitmiseks on püstitatud järgnevad uurimisülesanded:

- analüüsida ühisturunduse olemust ja selgitada ühisturunduse eripärasid;
- tuua teoreetiliste teadustööde põhjal välja sotsiaalse ettevõtte olemus; sh käsitleda teenusekontseptsiooni erinevusi toodete turundusest;
- anda ülevaade võrgustike teooriatest ning uurida võrgustike ja katusorganisatsioonide turundustegevust;
- koostada ülevaade sotsiaalsetest ettevõtetest Eestis;
- viia läbi turundustegevuse uuring SEV-i liikmetest moodustatud valimi seas;
- koostada turundusettepanekud SEV-i liikmetele ühiseks teenuste müügiks organisatsioonidele ja ettevõtetele.

Uurimisülesannete lahendamiseks kasutatakse teemakohaseid teadusartikleid, raamatuid ning uuringuid. Tuginetakse erinevatele autoritele: turunduskontseptsioonide teoreetilise käsitluse puhul Kotler, Keller, Lovelock ja Wirtz, suhteturunduse mõiste toetub Gummessoni ja Grönroosi teooriatele ning võrgustiku teooria teemadel kasutatakse Todeva jt käsitlusi. Kasutatud allikate loetelu on välja toodud vastavas peatükis. Töö sisuline osa koosneb kahest peatükist – teooria ja empiirika, mis omakorda jagunevad alapeatükkideks. Diplomitöös toetutakse kolmele üldisele teoreetilisele alusele: turunduskontseptsioonidele, sotsiaalse ettevõtluse erinevatele käsitlustele ja võrgustiku teooriatele. Käsitletakse turundusmeetmestikku ja suhteturundust ning teenuse ja toote turunduskontseptsiooni erisusi. Empiirilises osas tutvustatakse SEV-i liikmeid ja läbiviidud uuringut. Uuring koosneb kahest osast: kodulehe analüüsi abil hinnatakse

uuritavate liikmete varasemaid turundustegevusi, intervjuude kaudu analüüsitakse sotsiaalsete ettevõtjate enda nägemust ja soove võrgustiku ühisturunduse tegevusest.

Intervjuude ja dokumendianalüüsi tulemusena püütakse jõuda järeldusteni, mis on kõige tähtsamad väljakutsed ühisturunduse kohandamisel, ning ettepanekuteni, mille kaudu saab võrgustik abistada ja korraldada oma liikmete turundustegevust. Diplomitöö eesmärgist lähtuvalt on töö tulemustest kasu eelkõige SEV-ile ja tema liikmetele. Samas võivad koostatud diplomitööst kasu saada ka teised katuseorganisatsioonid, kes kaaluvad ühisturunduse rakendamist oma organisatsioonis.

Lõputöö autor soovib tänada juhendajaid, kes olid abiks uurimustöö valmimisel ning kelle soovitusel aitasid käesolevat diplomitööd fookuses hoida ja vajadusel muudatusi ellu viia. Lisaks soovib töö autor tänada kõiki osalenud sotsiaalseid ettevõtteid nende mõtterikaste intervjuude ja koostöövalmiduse eest.

1. ÜHISTURUNDUSE PLANEERIMISE TEOREETILINE ALUS

1.1. Turunduse teoreetiline raamistik

Käesolevas alapeatükis tutvustatakse turunduse teoreetilisi ning praktikas rakendatavaid kontseptsioone. Tutvustatakse turundusmeetmetiku käsitlemise põhimõtteid eelkõige teenuste puhul, antakse ülevaade turunduse planeerimise ja hindamise olemusest ning selgitatakse turundusmeetmetiku rakendamise tähtsust ettevõtete seisukohast. Ka tuuakse välja võimalikud raskused ja väljakutsed, mis võivad esineda teenuste turundamisel.

Ettevõtete finantsedukus sõltub turundusest, sest teised ettevõtte funktsioonid nagu rahandus, varustamine ja igapäevased toimingud kasumi teenimiseks ei tööta, kui turul ei ole piisavat nõudlust toodete ja teenuste järele. Turundus tegeleb inimeste ja sotsiaalsete vajaduste identifitseerimisega. Üks kõige lühemaid definitsioone on, et turundus on vajaduste kasumlik rahuldamine. (Kotler, Keller 2006: 4-5)

Kotler ja Armstrong (2011: 9-10) kirjutavad, et turunduskontseptsioon peab lähtuma kliendi vajaduste rahuldamisest. Selleks peavad ettevõtted end turul positsioneerima ja eristama. Turunduskontseptsioon esitab väljastpoolt sissepoole perspektiivi. Turunduskontseptsioon algab (vt joonis 1) täpselt määratletud turul, keskendub kliendi vajadustele ja integreerib kõik turundustegevused, mis kliente mõjutavad.



Joonis 1. Turunduskontseptsioon (autori koostatud Kotler, Armstrong 2011: 10 järgi).

Teenuse ja toote kontseptsiooni erinevuste paremaks mõistmiseks selgitatakse järgnevalt teenuse terminit erinevate autorite käsitluses. Teenuse sisu mõistmine on vajalik, sest sellest lähtuvalt kombineeritakse sobilik turundusmeetmestik ning seeläbi saab edendada organisatsiooni müügitegevust. Teenus on igasugune tegevus või hüve, mida üks osapool saab teisele pakkuda, mis on sisuliselt immateriaalne ja mis ei too kaasa millegi omamist (Kotler *et al.* 2005: 624).

Teenused on tihti ajapõhised, toovad saajale soovitud tulemuste või tekitavad ostjale kohustuse. Tähelepanu tuleb pöörata sellele, et teenust defineeritakse kui majandustegevust kahe osapoole vahel, mis tähendab turusituatsioonis väärtuse vahetamist ostja ja müüja vahel. Samuti kirjeldatakse teenuseid kui tegevusi, mis põhinevad ajal. Rõhutatakse, et tarbijad ostavad teenuseid, sest nad otsivad soovitud tulemust. Mõned ettevõtted nimetavad selgesõnaliselt oma teenuseid tulenevalt tarbija vajadustest “lahendusteks”. Teenuse väärtus tuleneb sellest, et kliendile tekib juurdepääs erinevate väärtustega elementidele ja väärtus ei põhine omandiõiguse üleandmisel. Teenuse-tarbijad ootavad hüve, mis neil tekib kaupadele, tööle, rajatistele, võrgustikele juurdepääsul. (Lovelock, Wirtz 2011: 37)

Toodete ja teenuste erinevustest kirjutavad ka Haynes ja Grugulis, avades ajaloolist tausta ja nimetades kaupade tootmist kui võimalust erinevates tööstusharudes kaubelda ning toodetega kauplemine liigitatakse rikkuse loomiseks. Teenused see-eest kuuluvad laiemasse kategooriasse, mis hõlmab näiteks avalikku teenistust, kuid teenustega ei kaasne rikkuse loomine, pigem kulutatakse kaupadest saadud rikkus teenustele. (Haynes, Grugulis 2014: 1-2)

Grönroosi (2007b: 43) järgi on teenusel vähemalt kolm omadust: teenused ise on füüsiliselt mittemateriaalsed, teenus on pigem tegevus kui asi ning tootmine ja tarbimine on mõningal määral samaaegsed tegevused. Teenused on toodetest väga erinevad. Teenuste olemust on raske detailselt kirjeldada. Teenused võivad olla vormitud, samas pidevalt arenevad ja sellest tulenevalt on teenuste füüsiliste omaduste defineerimine mõnevõrra keeruline. Ometi on teenustel teatud tunnused (More 2013: 8):

- teenused esindavad keerukat kliendiprotsessi, inimestevahelisi suhteid, tarnija-kliendi vastastikust informatsiooni vahetamist ja logistikat;
- teenused esindavad keerukat interaktiivset protsessi tarnija ja klientide vahel, mistõttu on teenuste kirjeldamisel olulisteks märksõnadeks tajumine, käitumine ja mõlema osalise arusaamad ja hoiakud.

Kõik inimeste vajaduste rahuldamise eesmärgil tehtud tegevused on teenused, kui seda tehakse inimeste vaimse või füüsilise tööjõuga. Ei ole oluline, kas nad on samal ajal kokkupuutes materiaalse maailmaga. Erinevalt materiaalsest tootest võivad kliendi vajadused leida rahuldamist teenuse osutamise eri faasides: nii protsessi käigus (nt kontsert) kui ka tulemuste faasis (nt kaubavedu, parandus). Seevastu materiaalsete toodete korral rahuldab tarbijate vajadusi ainult lõpptood, mitte kunagi tootmisprotsess. (Perens 1998: 11-19)

Teenused jagunevad oma iseloomu järgi kaheks (*Ibid.*: 16-20):

- isikule suunatud (nt notar, arst, solaarium, kino, sularahaautomaat);
- objektile suunatud (nt valveteenistus, reklaamiagentuur, fotolabor, autopesula).

Turunduse aluseks on turundusmeetmestik ehk sisuliselt vahendite kombinatsioon, mida organisatsioon kasutab sihtturu mõjutamiseks. Turunduse klassikute hulka kuuluv J. McCarthy on turundusmeetmestiku ehk 4P väljamõtleja (Goi 2009: 2). Kotler jt (2005: 34) märgivad, et turundusmeetmestik on komplekt taktikalistest turundustööriistadest, mida on võimalik kontrollida. Nendeks on toode, hind, turustus/jaotus ja toetus/edustus. Turundusmeetmestik koosneb kõigest, mida ettevõtte saab teha selleks, et mõjutada nõudlust oma toodete järele. Kõik need võimalused koonduvad nelja gruppi, mida tuntakse tänu gruppide ingliskeelsete nimede algustähtedest kui 4P-d.

Mitmed autorid on kritiseerinud 4P turundusmeetmestiku olemust. Nimelt kirjutab Kotler (2002: 98), et 4P peegeldab müüja ja mitte ostja seisukohta. Seega 4P esindab müüja vaatenurga ehk kuidas mõjutada turundustöövahendite abil ostjaid (Kotler *et al.* 2005: 34). Toote või teenuse ostmist kaaluv tarbija ei pruugi näha olukorda tingimata samamoodi kui müüja. Seega võib 4P-d asendada ka nelja C-ga, mis kirjeldavad olukorda tarbija seisukohalt: tarbija saadav väärtus, kulutused tarbijale, mugavus ja kommunikatsioon. Järjest rohkem soovitatakse organisatsioonidel ka seda kontseptsiooni jälgida. (Kotler *et al.* 2005: 34, Kotler 2002: 98) Ka Grönroos kritiseerib 4P-d tuues välja, et turundusmeetmestik on tegelikult turundusmuutujate kategooriate loetelu ning sellisel moel nähtuse defineerimist või kirjeldamist ei saa kunagi pidada väga kehtivaks, sest nimekirja formaat ei hõlma kõiki olulisi elemente, samuti ei kohandu see igasse olukorda. Samas möönab Grönroos, et sellest hoolimata on 4P turundusmeetmestikust kujunenud universaalne turundusalane teooria ning enamuse akadeemikute jaoks on see peaaegu täielikult domineeriv paradigma. (Grönroos 2007b: 109-110)

4P turundusmeetmestikku on aegade jooksul erinevate autorite poolt täiendatud ning juurde on tulnud uusi elemente. Tabelis 1 on välja toodud turundusmeetmestiku erinevad mudelid, mis annavad võrdleva ülevaate mudelite ühisosast ja lisandunud elementidest. Näiteks on tabelist 1 näha, et Boonsi tarbijateeninduse mudeli juurde lisanduvad töötajad ja protsess ning Bitneri mudelisse füüsiline tõendus.

Tabel 1. Turundusmeetmestiku teoreetilised käsitlused (autori koostatud Kotler, Keller 2006: 19; Goi 2009: 3; Khan *et al.* 2013: 129-131; Kotler *et al.* 1988: 41; Boons, Bitner 1981 alusel)

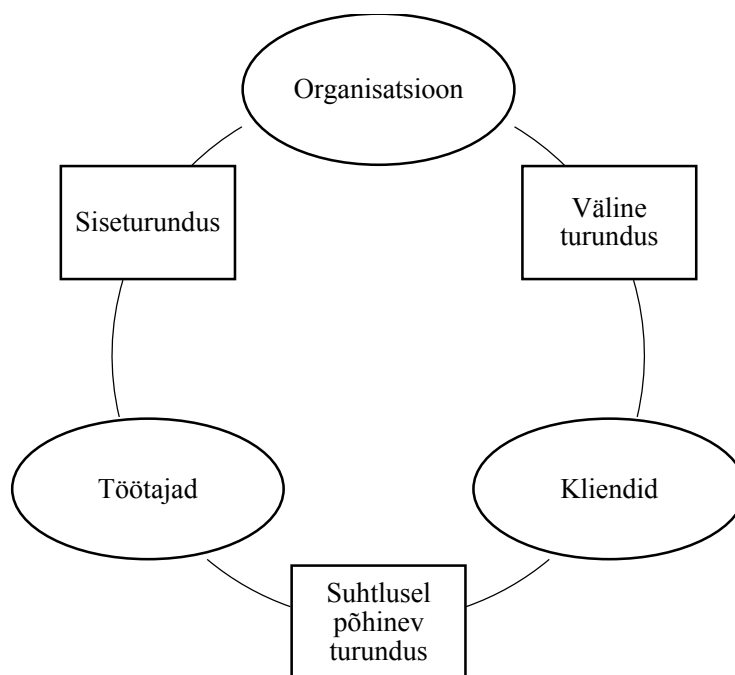
J. McCarthy 4P mudel	B. H. Boonsi tarbijateeninduse 6P mudel	M. J. Bitneri teenindusettevõtte 7P mudel
Toode	Toode	Toode
Hind	Hind	Hind
Turustus	Turustus	Turustus
Toetus	Toetus	Toetus
	Töötajad	Töötajad
	Protsess	Protsess
		Füüsiline tõendus

Erinevused, mis eksisteerivad materiaalsete kaupade ja teenuste vahel, on laiendanud klassikalist 4P mudelit kolme elemendi võrra, formeerides 7P, mida teatakse ennekõike teenuste turundusmeetmestikuna. Need seitse elementi esindavad organisatsiooni jaoks vajalikke osi, et luua elujõuline strateegia, täitmaks kasumlikult klientide vajadusi konkureerival turul. (Lovelock, Wirtz 2011: 44)

Teenuste turundusmeetmestikul esineb nii tugevusi kui puudusi. Rafiq ja Ahmed on 1995. aastal välja toonud 7P tugevused ja nõrkused, nimetades 7P komponentide tugevusteks mitmekülgsuse, täpsuse, laiema perspektiivi, osalejate eksisteerimise (inimesed ja protsess) ja standardiseerituse. Nõrkustena tuuakse välja keerukam rakendatavus võrreldes 4P-ga ja kolme uue komponendi (töötajad, protsess, tõendus) juhitavuse raskused. (Goi 2009: 15) Need lisatud elemendid seavad omaette väljakutse organisatsioonile, sest kliendi teeninduskogemust mõjutavad töötajate teadmised, oskused, teenindustase ja koolitused. Booms ja Binter on 1981. aastal määratlenud need 7P viimased lisatud elemendid järgnevalt (viidatud Lin 2011: 10635 vahendusel):

- inimesed – see tähendab klientide, töötajate juhtimist. Kõigil osalistel on oluline mõista, et brändi maine on organisatsiooniga seotud inimeste enda kätes;
- protsess – see viitab teenuste osutamise meetoditele ja protsessidele, seega on olulised teadmised sellest, kas teenus on kliendile kasulik ja selle tähtaegne edastamine;
- füüsiline tõendus – see viitab kogemusele, mida toodet või teenust kasutades klient saab.

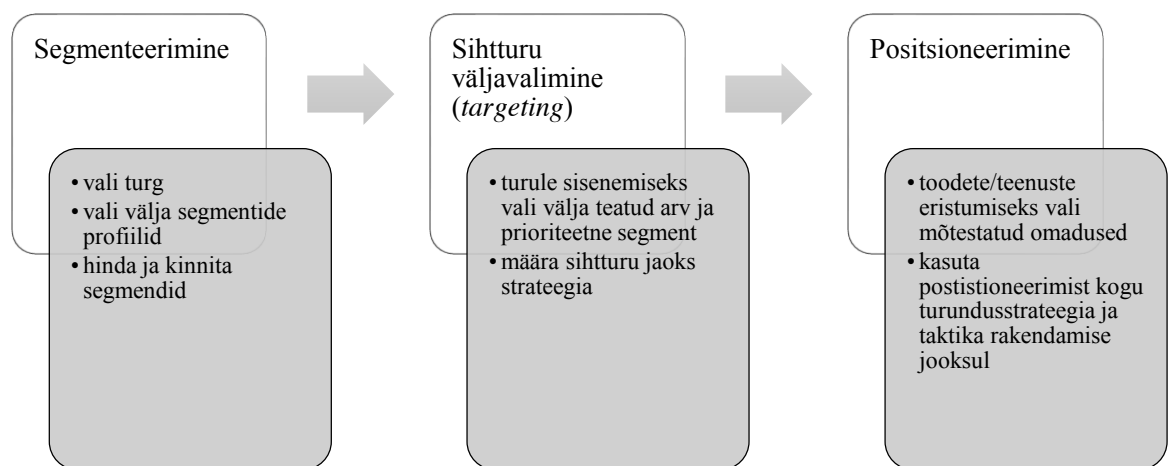
Kotler *et al.* esitavad teenuste turundamise tüpoloogia (joonis 2), tuues sealjuures välja mõiste siseturundus, mis hõlmab organisatsiooni ja organisatsioonis töötavaid inimesi. Siseturundus märgib seda, et teenuste vahendamisega tegelev ettevõtte peab investeerima töötajate töö kvaliteeti ja nende töö tulemuslikkusesse. Tööandja peab motiveerima ja õhutama meeskonnatööle, et saavutada kliendirahulolu teenuste tarbimisel. Suhtlusel põhinev turundus (*interactive marketing*) viitab sellele, et tajutud teenuse kvaliteet sõltub suuresti ostja-müüja koostoimest, suhtlemisest, vastasmõjust. Teenuste turundajal on oluline mõista, et klient ei hinda ainult tehnilist kvaliteeti (nt edukas operatsioon, maitsev toit restoranis), vaid ka funktsionaalset kvaliteeti (nt kas kirurg näitas üles huvi ja muret, kelner oli viisakas ja sõbralik). (Kotler *et al.* 2005: 635)



Joonis 2. Teenuse turundamise kolm tüüpi (autori koostatud Kotler *et al.* 2005: 635 järgi).

Seeläbi saavad turundajad parema arusaamise oma sihtgrupist ning ettevõtte saab omakorda turundust tõhusamaks muuta (Gunter, Furnham 1992: 1). Kasutades analüütilist protsessi, mis paneb kliendi esimesele kohale, saab ettevõtte endale rohkem rahulolevaid kliente ja seega ka suurema eelise konkurentide ees (Bibb, Simkin 1996: 3). Sihtturunduse puhul valitakse kas üks või mitu segmenti ning seejärel arendatakse tooteid ja kasutatakse turundusmeetmeid, mis kohandatakse vastavalt konkreetsele segmendile (Gunter, Furnham 1992: 2).

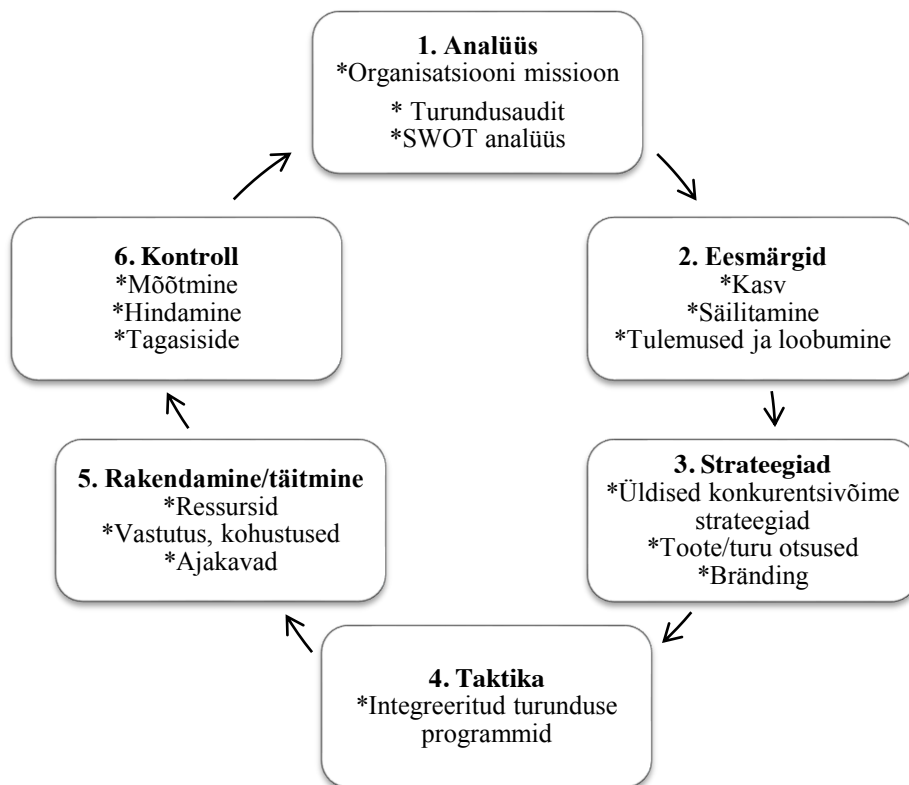
Kui sihtturg on valitud, siis järgmisena tuleb määratleda oma asukoht turul, andes brändile või tootele mõtestatud positsiooni sihtklientide silmis (Wood 2005: 55). Sihtturunduse põhitegevused – segmenteerimise, sihtturu väljavalimise ja positsioneerimise – võtab kokku joonis 3.



Joonis 3. Sihtturunduse põhitegevuste protsess (autori koostatud Wood 2005: 55 alusel).

Turunduse planeerimise protsess koosneb kuuest punktist (joonis 4). Analüüs paneb paika organisatsiooni missiooni, selle käigus luuakse turundusaudit ning SWOT analüüs, mis edastab organisatsiooni tugevusi ja nõrkusi ning väliskeskkonnast tulenevaid võimalusi ja ohte. Seejärel on tarvilik püstitada ärilised eesmärgid, strateegiad ja taktika eesmärkide saavutamiseks, neist tulenevate tegevuste elluviimine ning tulemuste kontroll.

Turunduse seisundit aitab hinnata ja analüüsida turundusaudit. See on aluseks ja eelduseks edaspidiste turundusettepanekute tegemiseks. Kotler jt (2005: 69) märgivad, et turundusaudit on süstemaatiline ja perioodiline ülevaade organisatsiooni keskkonnast, eesmärkidest, strateegiatest ja tegevustest, et määrata probleemseid kohad ja võimalused. Audit peaks algama strateegia uurimisega: asjakohaste eesmärkide, konkurentsi ja jaotusega. See sisaldab turu kirjeldust, mis defineerib turu. Toote ülevaade annab ülevaate müügist, hindadest ja põhitoodetest, samuti kogukasumi erinevate tootesarjade seast. Konkurents viitab sellele, et uuritakse suuri, mõjukaid konkurente ja individuaalseid strateegiaid nende toote kvaliteedi, hinna, promotsiooni ja jaotuskanali suhtes. See edastab paremini ka turuosa jaotumist konkurendi ja organisatsiooni vahel. Samuti kirjeldab jaotuskanalite uurimine praeguseid müügitrende ning esmaste jaotuskanalite arenguid. (*Ibid.*: 69)



Joonis 4. Turunduse planeerimise protsess (Best 2004: 156-160 järgi autori koostatud).

Ambler ja Kokkinaki (1999: 13-14) jaotavad turunduse näitajad kuude kategooriasse:

- rahalised näitajad (nt käive, jääktulu, kasum);
- turu konkurentsi näitajad (nt turuosa, reklaami osa, promotsiooni osa);
- tarbijakäitumise näitajad (nt kliendi lojaalsus, leitud uued kliendid);
- keskmise kliendi näitajad (nt brändi tuntus, rahulolu, ostu kavatsus);
- otsese kliendi näitajad (nt jaotusvõrgu tasand, vahendajate kasumlikkus, teenuse kvaliteet);
- innovatiivsuse näitajad (nt välja antud uued tooted ning nende toodete tulu osakaal kogu käibest).

Teenused kujutavad endast suurt väljakutset seoses turundamisega. Lovelock ja Wirtz (2011: 43) avaldavad kaheksa peamist erinevust teenuste ja toodete vahel (vt lisa 1). Nimekirjas on kajastatud lisaks erinevustele ka mõju kliendile ja tegevused ning suunised turundusspetsialistile. Nimekirja autorid ise viitavad sellele, et on äärmiselt oluline neid erinevusi tunnistada ja samaaegselt leida kasulikke üldistusi, kuid sellest

veel olulisem on arusaamine, et nimekirjas loetletu ei kehti võrdselt kõigile teenustele. Ühe näitena erinevustest võib nimetada ajafaktori, mis on teenuse kontseptsiooni juures määrava tähtsusega ja mis on omakorda viinud olukorrani, kus mitmed teenusepakkujad on pikendanud oma lahtiolekuaegu. Teenuste erisused tootmissektori turundusest põhjustavad turundusjuhtimisele suuri ülesandeid ning mitmete oluliste aspektidega arvestamist. Vajalik on neid erinevusi märgata, samaaegselt on oluline mõista, et selliseid üldistusi ei saa rakendada kõikidele teenustele. (Lovelock, Wirtz 2011: 43)

Teenuste turundusega on seotud mitmeid probleeme, mida turundajad peavad silmas pidama. Nimelt selgitavad Lovelock ja Wirtz (2011: 44), et teenusega seotud tooted asuvad sügaval ettevõtte turundusstrateegias. Seega, kui teenus on kehvasti disainitud ning see ei loo kliendi jaoks mõtestatud väärtust, siis ei aita ka ülejäänud 7P elementide heal tasemel ellu viimine. Lovelock ja Wirtz (2011: 45) tõstavad esile ning rõhutavad, et teenuse pakkumise koha mugavus ja kiirus on samuti olulised märksõnad, sest tänapäevane klient on ajatundlik ning näeb ajakaotust või raisatud aega kui kulu, mida ta peaks vältima. Näiteks on kliendid nõus aja säästmiseks maksma rohkem ja kasutama kohale jõudmiseks taksoteenust, kuigi bussiliin sõidab sama trajektoori. Järjest enam hõivatud kliendid eeldavad teenust siis, kui see neile sobib. Tarnijale sobimise aspekt jääb pigem tagaplaanile.

Lovelock ja Wirtz kirjeldavad olukorda, kus kliendid näevad teenuste hinda kui ühte väga olulist osa oma kuludest, mida nad peavad kandma, et saada soovitud hüve. Seega, et hinnata, kas konkreetne teenus on seda väärt, võivad kliendid minna kaugemale raha väärtusest ja hinnata kulutusi oma aja ja pingutuse põhjal. Seega peavad turundajad määrama teenusele sellise hinna, mida kliendid on nõus maksma, samaaegselt aga arvestama ja mõistma teisi koormavaid kulusid (nt transpordikulud teenusepakkujani jõudmiseks), mis kliendile teenust kasutades tekivad. (*Ibid.*: 46)

Teenused sisaldavad tegevusi, mis võivad olla väga lühikesed, samuti ajutisi ja kiiresti riknevaid komponente. Seega võivad ettevõtetel olla ruumid, tehnika ja valmisolek pakkuda teenust, kuid need komponendid esindavad tootmisvõimsust, mitte toodet ennast. Seega kui ei ole nõudlust, läheb kasutamata võimsus ettevõtte jaoks kaduma, mis omakorda kahandab võimalust luua nende varade abil ettevõttele väärtust. Teatud perioodidel, kus nõudmine ületab pakkumise, võib tekkida olukord, kus kliendid on

rahulolematud, sest nad ei saa soovitud hüve. Seega peavad turundajad mõtlema pehmemdavaid viise, kuidas kliente mitte kaotada, näiteks kasutama dünaamilist hinnastrateegiat jms. (*Ibid.*)

Professionaalset teenuseturundust iseloomustab analüüsimine, planeerimine ja juhtimine vabatahtliku vahetuse vahel, eesmärgiga rahuldada mõlema poole vajadusi. Veel selgitavad nad, et see keskendub kliendi vajaduste analüüsimisele, neid vajadusi rahuldavate teenuste arendamisele, teenuste pakkumisele õigel ajal ja kohas, efektiivsele suhtlemisele klientidega, ja tõmbab ligi tulusid, et rahuldada teenusepakkuja enda vajadusi. (Clow ja Stevens 2009: 76)

Grönroos (2007b: 4-5) tõstab esile uue lähenemise teenuste kontekstis. Vastupidiselt teenuse turundusuuringute põhivoolu vaatele analüüsitakse uues lähenemises teenust kui nähtust ja püütakse aru saada, missugune peaks turundus välja nägema, et seda sobitada teenusesse kui nähtusesse. Grönroos selgitab veel, et sellel loogikal põhinevad turundusmudelid teenuseturunduse arendamiseks ja väljatöötamiseks ei muutunud organisatsiooni jaoks üleliia raskeks.

Kõik eelpool olevad käsitlused teenuse iseloomustamisel on omavahelt seotud, sealt võib leida paljuski ühiseid jooni ning need tõlgendused pigem täiendavad üksteist. Akadeemikud kitsendavad järjest enam turundusmeetmestiku olemust, muutes selle spetsiifilisemaks ja universaalsemaks. Turunduses on oluline on jõuda sihtturuni ja järgida konkreetseid etappe turunduse planeerimisel ja elluviimise. Tähtsal kohal on turundusaudit, mis on aluseks ja eelduseks edaspidiste turundusettepanekute tegemiseks. Turundusauditi läbiviimine aitab näiteks luua uusi turunduskampaaniaid. Tegemaks kindlaks, kas ettevõtte turundustegevus on edukas või mitte, on ettevõttel vajalik analüüsida erinevate turundusnäitajate edukust. Käesoleva töö empiirilises osas tuginetakse andmete kogumisel teenuste turundusmeetmestiku 7P mudelile, sihtturunduse põhitegevuste ja turunduse planeerimise protsessile ning turunduse näitajate jälgimisele. 7P põhine jaotus esindab teenust pakkuvate ettevõtete tarvis olulisi elemente, et ettevõtte saaks klientide vajadusi kõige tõhusamalt rahuldada.

Eelnevale teooriale tuginedes on just oluline teenuse ja toote eripärasuste vaatlemine. Turunduse eesmärgiks ja tegevussuunaks on sotsiaalsete ettevõtete teenuste müügi

tõhustamine, mille üks turundusstrateegilisi komponente on Kotleri jt teenuste turundamise tüpoloogia. Eeltoodust selgub, et siseturunduse hea mikrokliima aitab suurema tõenäosusega tagada kliendirahulolu teenuste tarbimisel, sest siseturundus ja suhtlusel põhinev turundus on omavahel tihedasti seotud. Kui üks valdkond on tasakaalust väljas, siis esineb vajakajäämisi ka välises turunduses, sest terve turundus-süsteem on tasakaalust väljas.

1.2. Suhteturundus ja võrgustike koostöö

Järgnevalt selgitatakse suhteturunduse kontseptsiooni, mis võiks olla võimalikuks alusmudeliks võrgustike liikmete teenuste turundamisel. Suhteturunduse sisu mõtestavad eelkõige sellised autorid nagu Grönroos ja Gummesson. Samuti tutvustatakse käesolevas alapeatükis võrgustiku teooriaid, püüdes seeläbi leida vastuseid, mis ajendab organisatsioone koostööks võrgustikes. Võrgustiku ja suhteturunduse teooriaid käsitletakse muuhulgas sotsiaalse ettevõtluse vaatenurgast.

Turunduse eesmärgid peavad olema selged. Turundus on selleks, et luua, säilitada, suurendada ja müüa kliendisuhteid selliselt, et kaasatud poolte eesmärgid saaksid täidetud. Lisaks saab seda määratlust täiendada: ressursid nagu müüja-töötaja, tehnoloogia-süsteem peavad olema kasutatud sellisel moel, et kliendi usaldus seotud ressursidesse, seega ka ettevõttesse endasse säilib, ja pigem tugevneb. (Grönroos (2007b: 98)

Suhteturunduse mõistet tutvustas kirjanduses esmakordselt Leonard Berry 1983. aastal, kuid suhtealase perspektiiv eksisteerimine ettevõtluses on siiski palju varasem kui vahetusaspekt turunduses. Tõenäoliselt on suhetele orienteeritus sama vana kui kaubandusajalugu. (Grönroos 2007a: 25) Kui suhteturundus ja kliendisuhte juhtimine tunduvad sisult justkui sünonüümid, siis viimane on siiski sagedamini kasutatav termin. Kliendisuhte juhtimine sisaldab suhteturunduse väärtusi ja strateegiaid pöörates erilist tähelepanu suhetele kliendi ja tarnija vahel, ja on kujunenud praktilise rakendamise käigus ning sõltub nii inimtegevusest kui ka infotehnoloogiast. (Gummesson 2008: 6-7)

Suhteturundus juhib tähelepanu sellele, et on oluline säilitada ja samas ka meelitada kliente, pöörates erilist tähelepanu, et arendada klientidega pikaajalisi suhteid. Teine

tõlgendus samade autorite poolt on, et suhteturunduse peamine eesmärk on luua ja säilitada pühendunud kliendibaasi, kes on kasumlik organisatsioonile. (Baron *et al.* 2010: 10) Suhteturundus on klientide hoidmine, kasutades selleks kaitsvaid strateegiaid, näiteks minimeerides kliendi käivet ja maksimeerides kliendi hoidmist (Jackson 1985, viidatud Baron *et al.* 2010: 11 vahendusel).

Grönroos (2004: 101) formuleerib suhteturundust järgnevalt: suhteturundus on identitseerimise, säilitamise ja suurendamise protsess, vajadusel ka kasumiga klientide ja huvigruppide suhete lõpetamine, nii et kõikide osapoolte eesmärgid on täidetud ning seda tehakse sellisel moel, kus esineb vastastikune andmine ja lubaduste täitmine. Gummesson (2002: 587) kajastab suhteturundust kui turundust, mis põhineb interaktiivsetel võrgustike suhetel. Suhteturundust nähakse kui uut tüüpi turundust. Suhteturundust kasutatakse ennekõike teenuse turul. Samas on suhteturunduse rakendamist leitud ka B2B ehk ettevõttelt ettevõttele turundusest. See on valdkond, kus toimus esialgne suhteturunduse mõttetöö, kuigi sellist interaktsioonimudeli lähenemist võib pidada suhteturunduse eelkäijaks. (Baron *et al.* 2010: 26-35).

Teenuse turundamises on teenusemeetmestiku paradigma muutus toimunud suhteturunduse suunas. (Grönroos 1994, viidatud Baron *et al.* 2010: 70 vahendusel) Uurimused on rõhutanud koostoime ja võrgustike tähtsust ning see on omakorda viinud suhte perspektiivini. See eeldab üksiktehingute fookuse ümberpaiknemist ning selle asendamist püsiva suhtevahetuse protsessiga. (*Ibid.*)

Suhteturunduse roll on oluline selleks, et säilitada ettevõttele kliente. Näiteks toob Grönroos (2007a: 26) välja, et massiturundusalane lähenemine on ebaefektiivne ja kahjulik, sest turud on välja kujunenud ja ülevarustatud ning seetõttu on uusi kliente raske leida. See omakorda viib olukorrani, kus ettevõtted avastavad, et olemasolevate klientide hoidmine on hädavajalik. Näiteks mitmetel ettevõtetel muutuvad kliendid kasumlikuks alles siis, kui kliendid on jäänud ettevõtte klientideks pikemaks ajaks. Nii läheb mõnel kindlustust pakkuval ettevõttel aastaid, et saavutada olukord, kus kliendid muutuvad tulutoovaks. Samal ajal muutuvad kliendid järjest teadlikemateks ja informeeritumateks, tingituna olukorrast, kus informatsiooni kättesaamine olemasolevate turuvõimaluste kohta on lihtsustunud. Ka kliendid on muutunud keerukamateks

ja nõuavad rohkem kui enne. (*Ibid.*: 14) See kõik viib olukorrani, kus suhteturundus on hädavajalik, sest teadlikud kliendid võivad oma teenusepakkuja kergesti vahetada.

Suhteid võib grupeerida suhte pikkuse alusel. Wilson (2003: 52) toob välja, et loodetava suhte pikkus on kliendi väärtuse määramisel oluline. Kliendi väärtus läbi suhte eluea võib olla tohutu: sage lendaja kulutab suuri summasid ühele lennufirmale. Suhte pikkust ja väärtust (näiteks kas klient annab järgmise 20 aasta jooksul püsiva sissetuleku või katkeb suhe mõne kuu järel) ennustada ei ole lihtne. Suhet saab hinnata, arvutades välja keskmise kliendisuhete pikkuse või tehes kliendiuurimuse – kuidas nad paigutuvad turu sees, millised on nende uued nõudmised jne. (*Ibid.*)

Gummesson võtab suhete grupeerimiseks teistsuguse lähtekoha. Nimelt jaotab ta suhted 30 alajaotuseks. Kõiki osi järgnevalt ei kajastata, sest antud töö kontekstis on oluline välja tuua neist kaks: megasuhted ja megaturundus. Gummessoni (2008: 39) määratluse järgi eksisteerivad megasuhted turusuhete ülestena, pakkudes platvormi turusuheteks ja tundes muret majanduse ja ühiskonna üle tervikuna. Megasuhte seas eksisteerib ka megaturundus, mis hõlmab lobitööd, avaliku arvamuse ja poliitilise võimu kujundamist. (*Ibid.*)

Teenuse pakkumise kontekstis on oluliseks märksõnaks terviklikkus. Selgust antud teemasse toob Grönroosi (2007a: 32) hinnang, et kliendisuhete jooksul ootavad kliendid väärtust terviklikult teenuse pakkumiselt, mis omakorda eeldab sisemist koostööd kõikide osakondade vahel, kes on vastutavad erinevate elementide eest (teenused, tooted, reklaam, toote tarnimine, kaebuste rahuldamine, vigade ja kvaliteedipuuduste parandamine, toote hoidmine, arvete tasumise tavad, toodete dokumentatsioon). Terve ahela tegevused tuleb koordineerida ja hallata neid kui ühtset protsessi. Eriti rõhutab Grönroos tulemuslikkuse ja efektiivsuse seisukohast neid tegevusi, mis loovad kliendi jaoks väärtust. Teised vähemolulised ressursid ja tegevused tuleb protsessist eemaldada. (*Ibid.*)

Suhete loomine ei ole ühepoolne, vaid lähtub vastastikust koostööst. Nimelt avab Grönroos (2007b: 98-99) kliendisuhete loomise ja säilitamise tagamaid. Müüja peab andma komplekti lubadusi, mis hõlmavad tooteid, teenuseid, finantsilisi lahendusi, materjalide haldust, informatsiooni üleandmist, ühiskondlikke kontakte ja mitmeid

tulevasi kohustusi. Teiselt poolt annab ka ostja lubaduse, mis hõlmab kohustusi. Suhete säilimine ja paranemine eeldab lubaduste kehtimist mõlema osapoole puhul. (*Ibid.*)

Kliendisuhete loomine, säilitamine ja tugevdamine eeldab seda, et turusituatsioon on erinev sõltuvalt sellest, kui kaugele kliendisuhed on arenenud. Teenusepakkuja seisukoht on järgnev (Grönroos 2007b: 98):

1. suhte loomine hõlmab endas lubaduste andmist;
2. suhte säilimine põhineb lubaduste täitmisel;
3. suhte tugevdamiseks on vajalik uute lubaduste andmine eeldusel, et varasemad lubadused on täidetud.

Grönroos (2007a: 35) toob välja, et üks võimalus teada saada, kas suhe on arenenud, on mõõta, kui palju kordi on antud klient oste samast ettevõttest sooritanud. Kui on toimunud mitmeid korduvaid oste või on sõlmitud leping teatud perioodiks, võib öelda, et suhe kliendiga on tekkinud. Suhe saab tekkida vaid siis, kui kõik või vähemalt enamus tähtsaid kliendikontakte ja interaktsioone on suhetele orienteeritud.

Kliendisuhete tugevdamiseks on mitmeid variante. Siinkohal pakub Wilson (2003: 73) ühe variandina välja, et kliendid tuleb kaasata teenusedisaini planeerimisse, sest see aitab parandada teenuse arengut, aga samaaegselt ka suhteid klientidega. Selline kaasamine aitab ühelt poolt ettevõttel märgata klientide poolt oodatavaid väikeseid detaile, aga teisalt edastab klientidele sõnumi, et nende arvamus on oluline. Suhete tugevdamisel ei ole vähem tähtis uute teenuste pakkumine olemasolevatele klientidele. Näiteks pakkuja ja kliendi suhte arendamiseks saab kasutada originaaltoote märkimisväärsel muutmist. Suhete eksisteerimise vältel mõistab teenusepakkuja kliendi vajadusi ja motivatsioone. See teadmine on aluseks uute toodete ja teenustega varustamisel. (*Ibid.*: 92)

Järgnevalt on vaatluse all teenusepõhine lähenemine, mis juhatab sisse teemad, millest võiks teenuste turundamisel lähtuda. Baron jt (2010: 4-5) selgitavad, et alates 2000ndatest on majandus teenusepõhine ning sellest lähtuvalt ka turunduse prioriteedid ja omadused seotud kauba ja teenuse turul domineeriva loogikaga – järjest märkimisväärsemat rolli omab C2C ehk kliendilt kliendile suhtlemine ja koostoime. Grönroos (2007a: 33-34) piiritleb eduka suhteturunduse eeldused: õnnestumise vundament on see,

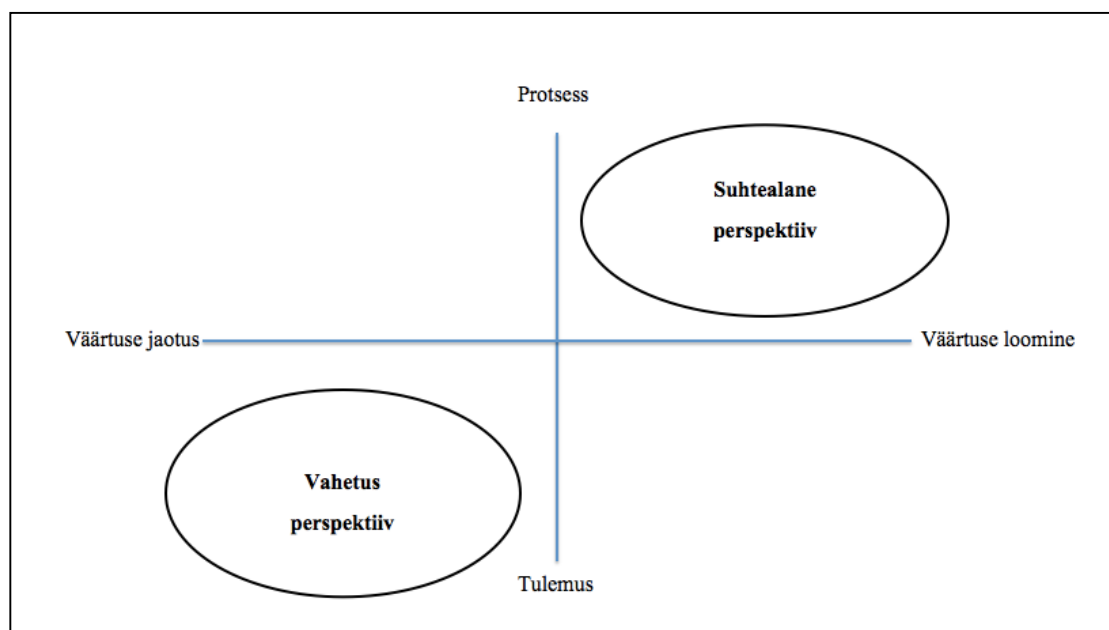
kui ettevõtte defineerib end teenindusettevõtteks ning ühtlasi mõistab, kuidas luua ja juhtida terviklikku teenuse pakkumist.

Grönroos on pakkunud välja põhireegli, mis kehtib teenuste perspektiivi puhul. Põhireegel eeldab ja ühtlasi nõuab suhtealast lähenemist. Olukorras, kus ettevõtte on hästi juhitud ja klientidele pakutakse kvaliteeti ja väärtust, mida nad otsivad, peaks kasum pidevalt akumuleeruma. Grönroosi hinnangul võib ainult mõista, aga mitte heaks kiita üldiselt aktsepteeritavat arusaamist, et turunduses kasutatav raha teenuste turundamiseks on kulu ja mitte investering klientidesse. Nimelt leiab ta, et seesugune lähenemine on ebapraktiline turundus. Teenuse konkurentsi areng tingib vajaduse võtta kasutusele suhtealane lähenemisviis kliendisuhete juhtimises ja klientide haldamises. Teisalt aga kasutatakse kliendihalduses turunduse terminit situatsioonis, kus turundus ei ole kui funktsioon või ülesanne, vaid selle asemele tuleb hoopis pidev kliendisuhete haldamise protsess. (*Ibid.*: 9-14)

Ühtasi leiab Grönroos, et käibelolevad terminid teenuste konkurentsi ja teenuse haldamise kirjeldamiseks on ebasobilikud, viidates asjaolule, et protsess seostub tootmisega. Sellest hoolimata kasutatakse teenuse kajastamiseks terminit protsess – näiteks teenuse tootmise ja tarnimise protsess. Mõlemad terminid, nii tootmine kui ka tarnimine, tulevad tootmiskontseptsioonist ja ei sobi hästi teenuste konteksti. Nende vahel on põhimõttelised erinevused. Tootmine on protsess, mille vahendusel toodetakse tooteid. Teenused see-eest on ise protsessid. Protsess on teenus, kuigi see viib lõpptulemusel teenuse tulemuseni, kuid selle käigus ei looda ühtegi füüsilist toodet. (*Ibid.*)

Teenust iseloomustab kliendile väärtuse loomine, mistõttu on antud kontekstis vajalik luua arusaam väärtuse loomisest ning väärtuse erinevatest lähtekohtadest. Alloleva joonisega (joonis 5) luuakse visuaalne pilt vahetusperspektiivist ning suhtealasest perspektiivist ja nende erinevustest. Traditsioonilised turundusmudelid baseeruvad vahetuse perspektiivil ehk väärtus kliendi jaoks luuakse ettevõtte poolt, tavaliselt vabriku või teenusefirma kontori poolt, ja see on integreeritud tootesse, mida levitatakse klientidele. See tähendab, et turundus tegeleb klientidele eelnevalt valmistatud väärtuse jaotamisega. See omakorda viitab tootmisprotsessi tulemusel, mis põhineb suuresti turundusprogrammidel. Tegelikult peaks turundus vastutama õigete turundusuuringute

korraldamise eest, et väärtuspõhised tooted oleksid arendatud ja toodetud. Kokkuvõtvalt on turunduse põhifookus sellel, et levitada tõhusalt ning pakkuda eelnevalt toodetud väärtust oma klientidele. 4P turundusmeetmestik koosneb põhiliselt sellel vahetuse perspektiivi peamisel nõudel. Suhtepõhisel perspektiivil on olukord erinev – väärtus ei ole eelnevalt toodetud vabrikus või kontoris. Teisisõnu, klientidele loodud väärtus ei ole varjatud kujul toodetes ega ka toodete vahetamises raha vastu. Tooted on ainult väärtusele kaasaaitajad. Väärtus luuakse klientidele osaliselt toote ja teenuse kasutamisel ning osaliselt kahe osapoole – kliendi ja teenusepakkuja – koostöös. Traditsiooniline väärtuse vahetus (*value in exchange*) asendub kasutusväärtuse (*value in use*) mõistega. Kokkuvõtvalt on suhtealase perspektiivi puhul turundusalane fookus tarbijate tarbimise hõlbustamisel ja toetamisel ning protsesside kasutamisel kogu suhte jooksul, kus kliendile väärtuse loomine toimub klientide ja teenusepakkuja vastastikmõjul. (*Ibid.*: 26-28)



Joonis 5. Vahetusperspektiiv *versus* suhtealane perspektiiv turundusprotsessis (autori koostatud Sheth, Parvatiyar 1995: 412 järgi, viidatud Grönroos 2007a: 27 vahendusel).

Liitude või võrgustike moodustamise põhjusteks on ennekõike mingi kasutegur, samuti kontseptuaalne ühtekuuluvusvajadus, et saavutada oma organisatsiooni eesmäärke. Eesti olukorda võrgustike kontekstis käsitletakse alapeatükis 2.1, kus tuuakse välja võrgustikku kuulumise ajendid.

Håkansson ja Ford (2002: 137) toovad välja tõsiasja, et ükski ettevõtte ei oma piisavalt vahendeid, et kliendi nõudmisi täita. Nõudmiste täitmine sõltub oskustest, ressurssidest, tegevustest ja plaanidest. Ettevõtted ei saa ainuüksi oma vahendeid kasutades tooteid, teenuseid arendada, seda tehakse siiski koostöös teistega.

Koostöö on vastastikku kasulik ja hästi määratletud suhe, mille sõlmivad kaks või enam organisatsioon ühiste eesmärkide saavutamiseks. Suhted hõlmavad mitmeid aspekte: eesmärkidele ja vastastikustele suhetele pühendumust; ühiselt arenenud struktuuri loomist ja jagatud vastutust; vastastikust autoriteeti ja vastutust edu saavutamisel ning ressursside ja tulude jagamist. Koostöövõrgustikud toovad varem eraldatud organisatsioonid uude koostöömise struktuuri ning nõuab neilt täielikku pühendumist ühisele missioonile. Koostöö vihjab vastupidavamale suhtele. (Mattessich *et al.* 2004)

Koostöövõrgustikku iseloomustab uue organisatsioonilise struktuuri loomine, kus on selgelt määratletud omavahelised rollid, mis kujutavad formaalsete tööjaotuste loomist. Iseloomulik on veel ühiste strateegiate põhjalik planeerimine ning edu mõõtmine. (*Ibid.*) Ettevõtetevaheline vastastikune sõltuvus tähendab, et strateegia protsess on interaktiivne, evolutsiooniline ja tundlik ning mitte sõltumatult välja töötanud (Håkansson, Ford 2002: 137). Kommunikatsioon toimub läbi erinevate kanalite ning luuakse mitmed kommunikatsioonitasemeid, sest selge informatsioon on edu nurgakivi. Selleks, et tasakaalustada omandivormi eraldi üksikutes organisatsioonides, on koostöövõrgustikes võim kindlaks määratud, et saavutada eesmärk. Juhtimine on hajutatud ning kontroll on jagatud ja vastastikune. Samuti asub võrdne risk kõigil organisatsioonidel, kes koostöövõrgustikes liikmed on. (Mattessich *et al.* 2004)

Strateegilised liidud on kui vabatahtlik koostöö ettevõtetevaheliste kokkulepete loomisel, mille eesmärk on saavutada partneritele konkurentsieelis, kuid on iseloomulik, et iga firma jääb partnerlussuhtes sõltumatuks, kuigi lepingud sisaldavad ühise eesmärgi saavutamist, aga seda tehakse oma strateegilist sõltumatust kaotamata. (Dussauge, Garrette 1999) Täpsemalt võtab võrgustike teooria kokku Ring (1996: 20, viidatud Kuura 2002: 515 vahendusel), kes märgib, et võrgustike teooriad aitavad seletada võrgustike haaret kujundavate tegurite mõju organisatsiooni struktuurile ja transaktsioonides osalevatele ressurssidele ning mõõta õppimise ja sotsiaalse kapitali

panust. Võrgustatud organisatsioone iseloomustab tugevam teabe ning sotsiaalne orientatsioon, kuna osa individuaalsetest huvidest tuleb ohverdada kollektiivsetele. (*Ibid.*)

Mitchell ja Singh (1996: 172) võtavad kokku mitmete autorite argumendid, rõhutades, et koostööalased suhted võivad põhjustada osalejatele tõsiseid probleeme, muuhulgas andmete kaotamine, organisatsioonilised häired ja raskused kohanemisel. Kohanemiskused võivad olla tingitud “uue” organisatsiooniga liitumise rutiinidest ja koostööst, samas kokkulepete loomine ning uuendamine on sageli kulukad. Koostööalaseid suhteid uurides leiti, et neid kasutavad ettevõtted jäävad suurema tõenäosusega ellu võrreldes ettevõtetega, kes jäid sõltumatuteks (vastavalt 57% ja 39%). Veel näitavad arenduse ja turunduse valdkonna koostöö tulemused, et keeruliste kaupade müümiseks koostöösuhteid kasutavatel ettevõtetel on suurem tõenäosus edukas olla võrreldes individuaalse ja teistest sõltumatu turustamise valinutega. Paljud koostöösuhete eelised annavad kasu ettevõtetele, kes turustavad keerulisi kaupu. Arengule ja turundusele suunatud koostöösuhted selle uuringu järgi aitavad ettevõtetel omandada turustamise võimeid, suutlikkuse, kuid ettevõtted riskivad sellega, et muutudes sõltuvaks oma partnerist võivad nad jääda vananenud, aegunud võimete lõksu. (*Ibid.*: 185-190)

Mitmete uuringute tulemused näitavad, et ärisuhtel ilmnevad sageli korduvad nõrku struktuursed omadused, milleks on järjepidevus, keerukus, sümmeetria ja mitteametlikkus. Ettevõtete vahelised suhted on keerulised mitmel viisil. Üks osa keerukusest sõltub nende arvust, tüübist ja kontaktimustritest, mis suhetes olevad organisatsioonid loovad. Korrapärasus seisneb selles, et erinevalt tüüpilistele tarbijaturgudele kipuvad ärisuhted rohkem olema kui vahendid ja võimalused, mis on tasakaalus. Sageli on ametlikud lepingud ebaefektiivsed vahendid hoolitsemaks eba-kindluse, konfliktide ja kriiside eest, sest ärisuhted on kohustatud need etapid aja jooksul läbima. Mitteametlikud mehhanismid on tihedalt seotud ajamõõtmega, sest mitmed uuringud on näidanud, et usaldus ja kindlus kasvab varasematest kogemustest ning on tõhusam suhete arengus kui ametlikud lepingutingimused. (Håkansson ja Snehota 1995: 7-8)

Ärisuhete protsesse saab vaadelda teatavate iseloomulike protsessi omadustena, milleks on kohandumine, koostöö ja konflikt, sotsiaalne suhtlus ja rutiin. Teatud kogus konflikte võib olla ka vajalik selleks, et hoida ettevõtete vahelist suhet tervena, seetõttu

ei ole vaja alati kõiki konflikte lõpuni lahendada. Teataval määral on vajalik siiski koostöö, mis väldib ohtu, et suhe muutub väärtusetuks. Oluline on mõista koostöö ja väärtuse loomist, sest see teeb suhte väärtuslikuks mõlemale osapoolale. Ärisuhted on üles ehitatud sotsiaalse vahetuse protsessis, kus üksikisiku tasandil ollakse pühendunud ja minnakse kaugemale kui seda rangete ülesannete sisu nõuab. Teatud käitumisharjumiste kehtestamine ja rituaalid suheldes klientide ja tarnijatega tekitavad tähtsamaid seoseid nende jaoks. (*Ibid.*: 9-10)

Ettevõtete puhul viib suhete seotuse küsimus mõisteni äri võrgustikud. Üldistatult tähendab ärisuhete seotus ühendatud struktuuri ehk sellist töökorralduse vormi, mis viitab sellele, et organisatsioonid kvalifitseeruvad võrgustikku. Suhete seotus on üks osa suuremast tervikust ehk suhted on osa laiemast struktuurist, mis seob selle elemente ehk siis ettevõtteid. (*Ibid.*: 18-19)

Adler 1966. aastal ning Vardarajan ja Rajaratnam 1986. aastal (Habryn 2012: 32) visandasid levinud kontseptsiooni sümbioosist turundusest, mis on üks meetod, kuidas saavutada müügi ja kasumi kasvu, kasutades koostööd ja rakendades strateegilist partnerlussuhet, et teostada ühiseid eesmärgi. Grönroos (2007b: 115) toob välja, et koostöö ja võrgustiku lähenemisviis tööstuslikes turunduses ja kaasaegne teenuseturunduse lähenemisviis, eriti Põhjamaade koolkonnas, näeb turundust selgelt interaktiivse protsessina sotsiaalses kontekstis, kus suhete loomine ja juhtimine on üks oluline nurgakivi. Ellis (2011: 82) märgib, et mõisted nagu strateegiline liit, äripartnerlus ja ühine ettevõtmine iseloomustavad mõningaid organisatsioone, mis seeläbi püüavad saavutada konkurentsieelised läbi töötavate partnerlussuhete.

Sotsiaalsed ettevõtted tegutsevad keskkonnas, kus on tihe konkurents, paralleelselt ja sisult sarnaseid teenuseid pakuvad ka äri ettevõtted. Seetõttu on suur surve toota kvaliteetseid teenuseid. Juurdepääs ja kuulumine võrgustikku on eriti oluline suhteliselt väikestele sotsiaalsetele ettevõtetele ja veel arenevatele organisatsioonidele, saamaks ressursse võrgustikes jagatavate teadmiste ja kogemuste kaudu. Järgnevalt tutvustatakse võrgustike teooriaid ning püütakse leida põhjuseid ja eeliseid võrgustikku kuulumise osas.

Üheks partnerlussuhete loomise eeliseks võib pidada konkurentsieelist. Nimelt võivad konkurentsieelised olla saavutatud mõlema partneri nõustumise kaudu, et kasuteguri eesmärgil jagada omavahel täiendavaid infoallikaid või teha kättesaadavaks teisele osapoolle oma täiendavad allikad. Ettevõtted saavad seeläbi vähendada oma eba-kindlust, mis võib kaasneda turunduskanali struktuuride ja rollide arendamisega. Koostöö võimaldab partneritel ennekõike tugevdada nende turupositsiooni, samal ajal jagades tarneahela juhtimiskoormust. Näiteks väiksemad ettevõtted võivad partnerlussuhtesse astuda suuremate ettevõtetega ja seeläbi lihtsustub väiksemate ettevõtete turuletulek. Koostöö võib avalduda nii konkureerivate kui mittekonkureerivate ettevõtete vahel. (Dussauge, Garrette 1999)

Sotsiaalsete ettevõtete võrgustikud või tugistruktuurid on olemas peaaegu kõikides Euroopa riikides. Kogemus Itaalias, Prantsusmaal ja Suurbritannias näitab, et need võrgustikud võivad mängida olulist rolli, et toetada sektori arengut, pakkudes tuge, nõu ja juhiseid. Näiteks on Itaalias sotsiaalsed konsortsiumid kõige levinumad tugisüsteemid sotsiaalsetele ettevõtetele, pakkudes ennekõike koolitusi ja nõustamist. Teine näide on Prantsusmaal toimivatest ettevõtluse ja tööhõive kooperatiividest, kes toetavad alustavaid ettevõtteid. Ka Suurbritannias on mitmeid sotsiaalsete ettevõtete katusorganisatsioone ning need on mänginud olulist rolli tuues sektorile tunnustust ja erinevaid poliitika arenguid. Euroopa Liidus on mõneti piiratud, kuid ometi pidevalt kasvavad sotsiaalsete ettevõtete inkubaatorid, mentorlusprogrammid, spetsiaalsed infrastruktuurid ja investeringute valmisolek. Näiteid leiab sellistes riikides nagu Belgia, Prantsusmaa, Saksamaa, Holland, Sloveenia ja Ungari. (A map of social enterprises... 2014: 12)

Empiirilised võrgustike uuringud rõhutavad võrgustiku kolme aspekti: sõlmed ehk osalejad, nende omavahelised suhted ja võrgustiku üldine paigutus. Esimesed sõlmi iseloomustavad meetmed on võrgustiku liikmed, osalejad, esindajad ja üksused, mis on omavahel individuaalsete omaduste või positsiooniga võrgustiku tüpoloogias seotud. Teine suurem grupp on seotud suhetega – osalejaid ühendavad seosed ja sidemed, kasutades selleks kommunikatsiooni, oma kuuluvust, ressursi, informatsioonivahetust, ettevõtete vahelisi tehinguid ja lepingulisi kokkuleppeid. Kolmas suurem grupp on seotud üldise võrgustiku paigutusega ehk edastab infot suhete struktuuri, rollide ja

positsioonitüpoloogia kohta ning ühtlasi sisaldab võrgustiku omaduste kokkuvõtvaid meetmeid. (Todeva 2006: 36)

Võrgustikus eksisteerivat positsiooni defineeritakse kahte moodi: osalejate määramine gruppidesse ja võrgustiku alamhulkadesse nende suhtemustrite järgi või igale grupis osalejale rolli määramine. Osalejate võrgustikus saadavat positsiooni käsitletakse liikmestaatusena. See staatus kinnitab nende liikmelisust võrgustikus ning annab raamid hilisematele suhetele ja käitumisele või edastab osalejatele täitmiseks kindlad rollid ja funktsioonid. Selle mehhanismi fundamentaalne eeldus on võrgustiku analüüsi järjestikune jada: “Positsioon = Staatus = Liikmelisus = Roll” ja neid nelja aspekti tõlgendatakse samaväärsetena. Positsioon iseenesest asub eraldiseisvana võimu teostamisest, kehtestades pigem osalejatele kindlad rollid. Samas staatus kui struktuurne tunnus on eraldatud teistest individuaalsetest omadustest, mis seletab võrgustiku käitumuslikke motiive. Staatus ja rolli omavaheline kooslus esindab osalejate jõupingutuste tulemusi nende positsioneerimisel võrgustikus. (*Ibid.*: 39)

Todeva (*Ibid.*: 40) defineerib osalejate autonoomsust kui nende võimet püüda väärtust, olles samas seotud mitmete suhete, ressursivoogude ja võrgustiku toimingutega. Tsentraalsus on järgmine strukturealne omadus, nimelt osalejate võime ja suutlikkus kontakteeruda teiste liikmetega, luua suhteid ja restruktureerida olemasolevaid seoseid selleks, et viia miinimumtasemele need sammud, mida on vaja teha selleks, et kontakteeruda teiste võrgustiku liikmetega. Osalejate tsentraalsus on vahend, mis aitab reguleerida ja hindab sissetulevate ja väljaminevate suhete arvu või üleüldist mainet.

Võrgustiku liikmete vahel saab turundustegevuste arendamiseks ja rakendamiseks eristada kolme tüüpi koostoimimist (Warnaby *et al.* 2002, 2004, 2005, viidatud Baron *et al.* 2010: 151 vahendusel):

- ametlikud koostoimimised – nt liikmete partnerlusagentuuride ja juhtrühmade vahel;
- mitteametlikud interaktsioonid – nt kohalike võrgustike kaudu ja informatsiooni vahetusel teiste organisatsioonidega, samuti jagavad informatsiooni agentuurid;
- spetsiifiliselt algatatud interaktsioonid – organisatsioonid tulevad kokku selleks, et arendada ja rakendada konkreetset kohas turundusalgatust ning selle realiseerumise järel minnakse laiali.

Võrgustiku koosseis tekib osalejate vastastikusest mõjust ja omavahelistest suhetest. Ego-keskne võrgustik on kõige tuntum struktuur ja seda tuntakse ka kui juhtiva võrgustikuna. Populaarne on see hoolimata sellest, et keskse organisatsioonina omab see märkimisväärsel kontrolli oma partnerlussuhetes. (Todeva 2006: 43)

Mitmete autorite käsitles on võrgustiku struktuuris olulisemad tunnused (Wellman, Berkowits 1988; Krackhard 1992; Knoke, Guilarte 1994, viidatud *ibid.*: 45 vahendusel):

- üleüldine võrgustiku suurus;
- liikmete rohkus;
- võrgustiku tihedus;
- liikmete rollide ja positsioonide lähedus;
- valik (mõõdetuna osalejate mitmekesisusel);
- ruumiline asetus individuaalse positsiooni suhtes;
- kommunikatsiooni struktuur ühendussõlmede vahel;
- esindajate seotus;
- kildkonnad ja sotsiaalsed ühendused;
- juhtimiskeskuste tekkimine ja võimu kontsentratsioon;
- strukturealne võrdväärsus positsioonide vahel (hõlmates rolle, vastutust ja mõju);
- sotsiaalne ühtekuuluvus osalejate vahel (jagatud hüved, väärtused, arusaamine);
- tehingute ja vahetuste tõhusus.

Ettevõtete partnerlussuhete ja võrgustike moodustumine toimub jaotuskanalis ja tarneahelas horisontaalselt või vertikaalselt. Kuigi ettevõtted omavahel võistlevad, võivad nad vahel leida, et efektiivne ja kasumlik on teha koostööd teatud valdkondades, et teenindada ühiseid kliente. See omakorda eeldab aga suhteturunduse ühte võtmelementi, milleks on usaldus võrgustikku kuuluvate osapoolte vahel. Vastasel juhul ei tunne nad pühendumust ühise eesmärgi täitmisel. (Grönroos 2007b: 33)

Käesoleva diplomitöö raames on kliendisuhete väärtus üks sobivaimad turunduse juhtimiskontseptsioone ning sellele toetatakse empiirilises osas materjali kogumisel ja käsitlemisel. Võrgustikku kuulumine aitab ettevõtetes vähendada ebakindlust, samas on kuulumisvajadus seotud konkurentsiga – olla edukad läbi töötavate partnerlussuhete. Võrgustikus ühiste eesmärkide nimel töötamine eeldab ka teatavat usaldust osaliste

vahel. Põhimõtteliselt on võrgustikud oma oskusteabega abiks nende hulka kuuluvatele ettevõtetele. Võrgustik sõnastab nende kaudse missiooni ja algab eesmärkide täitmine ja koostöö. Võrgustiku väärtus seisneb tema toetuses ja huvide kaitsmisel.

Autori hinnangul on võrgustike suurim väljakutse võrgustikku kuuluvate liikmete haldamine ja võrdväarsuse tagamine liikmete positsioonide vahel, sest need liikmed, kes on olnud liikmed loomise algusaegadest omavad võib-olla suuremat vastutust ja mõju tegevustes. Samuti on laiemas tähenduses küsitav kommunikatsioon liikmete endi vahel, sest aega liikmete endi seoste ja sidemete tugevdamiseks oletatavasti liikmete rohkuse tõttu ei leita. Teine võtmelement on liikmete tsentraalsus kui vahend võrgustikus, sest liikmete asetus võrgustiku suhtes aitab reguleerida sissetulevate ja väljaminevate suhete arvu. Ehk kui liikme paigutus või tunnetuslik positsioon on kuskil võrgustiku äärealadel, võib see tekitada temas kõrvalejäetu tunde, mis omakorda vähendab koostöövõimalusi.

Suhteturunduse ning võrgustike ja koostöö kontseptsioonid on omavahel seotud. Esimesel juhul on suhteturunduse edukuse aluseks kliendile väärtuse loomine, võrgustiku olulisus seisneb võrgustikku kuuluvate ettevõtete jaoks selles, et koos tegutsedes loovad nad väärtust oma ettevõttele – olgu selleks ühiste eesmärkide saavutamine, konkurentsieelised, teadmiste vahetused vms. Samuti on mõlema puhul olulised märksõnad koostöö ja suhted. Suhteturunduse puhul koostöö toimub kõigi osakondade vahel, võrgustiku puhul koostöö on oluline partnerlussuhetes. Neid kahte iseloomustab ka asjaolu, et fookuses on vastastikune koostoomimine ja kommunikatsioon kui edu võti. Suhteturundus hõlmab üksiktehingute fookuse ümberpaiknemist ja asendumist suhtevahetuse protsessiga ning võrgustikku iseloomustab üksikorganisatsioonide koondumine, kus toimub samuti hästi määratletud suhtevahetus. Mõlemad on olulised jätkusuutliku ja eduka ettevõtluse tagamiseks, sest investeering suhteturundusse või võrgustiku töösse võib ettevõttele kasu tuua.

1.3. Sotsiaalsete ettevõtete ühisturunduse eripärad

Järgnevas alapeatükis avatakse sotsiaalse ettevõtluse taustsüsteem, sest sotsiaalne ettevõtlus on üsna mitmeti määratletud mõiste. Paremaks arusaamiseks sellest on esmalt vajalik kirjeldada sotsiaalset ettevõtlust kui nähtust. Alapeatükk annab ülevaate termini

erinevatest tõlgendustest, samuti tuuakse näiteid rahvusvahelistest praktikatest. Selle tarbeks võrreldakse ja analüüsitakse teaduslikke käsitlusi sotsiaalsete ettevõtetega seotud sõnavarast ja teooriatest. Veel vaadeldakse käesolevas alapeatükis ühisturunduse seisukohalt sotsiaalsetele ettevõtetele iseloomulikke ja olulisi aspekte. Ühisturunduses nähakse üht lahendust ja võimalust, kuidas leevendada ja tõhustada liikmete turundustegevust. Samas on ühisturunduse puhul hulk küsitavusi, mida kajastatakse käesolevas töös edaspidi.

Mõistet sotsiaalne ettevõtlus on kasutatud teaduslikus maailmas alates 1980. aastatest (Raudsaar, Kaseorg 2013: 19). Austin jt (2006: 371) kasutavad sotsiaalse ettevõtluse mõtestamiseks laiemat lähenemist, eesmärgiga pakkuda võrdlevat analüüsi kommertsliku ettevõtlusega. Nende käsitluses on sotsiaalne ettevõtlus uuenduslik tegevus, mis loob ühiskondlikku väärtust ning võib tekkida kolmandas, äri- või avalikus sektoris. Eesti kontekstis saab sotsiaalset ettevõtlust esineda vaid kolmandas või äri-sektoris.

Tabel 2 annab ülevaate sotsiaalse ja traditsioonilise äriettevõtte erinevustest. Sotsiaalsed ettevõtted on ühiskonnas positiivse muutuse esilekutsumiseks loodud organisatsioonid, mis teenivad ettevõtlustulu ning suunavad kasumi oma ettevõtmiste edasiarendamiseks (Mis on ... 2015). Äriettevõtte on majandusüksus, mille eesmärk on sissetuleku saamine teenuse või kauba tootmisest ja müügist, äriettevõtet iseloomustavad majanduslikud huvid. Äriühing on juriidiline isik, mis on loodud omaniku või omanike tahtel kasumi saamise eesmärgil. (Sirkel *et al.* 2008) Äriühing jaguneb: täisühing, usaldusühing, osaühing, aktsiaselts ja tulundusühistu (Äriseadustik 2011).

Tabel 2. Sotsiaalse ettevõtte ja traditsioonilise äriettevõtte erinevus (autori koostatud Aps, Loor 2010 põhjal)

Sotsiaalne ettevõtte	Sotsiaalne äri	Traditsiooniline äriettevõtte
75% või rohkem omateenitud tulu; kogu tulu omateenitud; kasumlik – aga kasumit ei jaotata omanikele.	Kasumit jaotatakse; ühiskondlik missioon.	Kasumile orienteeritud.

Sotsiaalse ettevõtluse valdkond on lai ning Eestis pole sotsiaalse ettevõtluse definitsioonis kokkuleppele jõutud (Paes *et al.* 2014). Sotsiaalne ettevõtte on

organisatsioon, mis tahab lahendada mõnda ühiskonna kitsaskohta. Seda teeb sotsiaalne ettevõtte oma toodete-teenuste müügi abil. Sotsiaalne ettevõtte tegutseb mingi konkreetse ühiskondliku eesmärgi saavutamise nimel, kasutades selleks ettevõtlusega teenitud tulu. (Sotsiaalne ettevõtlus Eestis 2015)

Sotsiaalsed ettevõtted on sotsiaalsektoris muutuste edasiviijad (Dees 1998: 4):

- Nende missiooniks on luua ja säilitada ühiskondlikku väärtust (mitte ainult erasektori väärtus).
- Nad püüavad järeleandmatult järgida ja leida uusi võimalusi, kuidas oma missiooni täita.
- Nende protsessi iseloomustab pidev innovatsioon, kohandamine ja õppimine.
- Loodud tulemustele langeb suur vastutus.

Nii tavapraktikas kui ka seadusandluses määratakse ja käsitletakse sotsiaalset ettevõtlust erinevalt ja erinevuste tõlgendamised on riigiülesed. Selline olukord on tingitud riikide sotsiaalpoliitika skeemide, majandusliku, poliitilise ning kolmanda sektori traditsioonide eripärasustest ja sellest omakorda johtuvad sotsiaalsete ettevõtete ühiskondlikud eesmärgid ja tulemused. (Mair 2010: 5-8)

Rahvusvahelise praktika järgi on sotsiaalsete ettevõtete ühiskonnale loodav lisaväärtus eriti suur nendes riikides, kus valdkonna arendamisega on tegeldud süsteemselt pikema aja jooksul. Näiteks Suurbritannias hoiavad ainuüksi erivajadustega inimesi kaasavad sotsiaalsed ettevõtted riigile kokku 40 miljonit naela sotsiaalhüvitiste, kaheksa miljonit naela tervishoiukulude ja miljon naela sotsiaalteenuste arvelt. Suurbritannias on selliste tulemusteni jõutud sotsiaalsete ettevõtete katusorganisatsioonide abil, näiteks Sencoti ja Social Firms UK on tegutsenud üle kümne aasta. (Aps, Kivioja-Ööpik 2012)

Eestis on kolm tugisorganisatsiooni sotsiaalse ettevõtluse edendamiseks (Raudsaar, Kaseorg 2013: 22; Sotsiaalne ettevõtlus... 2012):

- Heateo Sihtasutus – keskendub suure mõjuga ühiskondlike algatuste toetamisele;
- Kodanikuühiskonna Sihtkapital – vabaühenduste arengu toetus-, arendus- ja tugikeskus;

- Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustik – soovib Eestis suurendada sotsiaalsete ettevõtete arvu, suutlikkust ja mõju ning väärtustada sotsiaalset ettevõtlust ühiskonnas tegevusvaldkonnana.

Sotsiaalsed ettevõtjad täidavad lünkasid ühiskondlike vajaduste ja olemasolevate teenuste vahel, kasutades oma ettevõtlusoskusi ja minnes traditsioonilisest avaliku sektori rollist kaugemale. Nad uuendavad tegevusi ja strateegiaid selleks, et pakkuda lahendusi levinud ühiskondlikele probleemidele. (London, Morfopoulos 2010: 7)

Sotsiaalse ettevõtluse protsessi juurde kuulub kolm elementi (Mair, Marti 2006, viidatud *Ibid.*: 8 vahendusel):

1. väärtuse loomine, kombineerides ressursse uudsel moel;
2. olemasolevate võimaluste uurimine ja kasutamine ühiskondliku muutuse või vajaduse stimuleerimiseks ja innustamiseks;
3. uute teenuste ja toodete loomine ning uute organisatsioonide loomine.

Mair ja Marti (*Ibid.*: 9) märgivad, et sotsiaalne ettevõtlus erineb ärilisest ettevõtlusest selle poolest, et esimesel on kõrge prioriteet edendada ja arendada sotsiaalset väärtust ning esmatähtis ei ole majandusliku väärtuse kasvatamine. London ja Morfopoulos (2010: 10) väidavad, et kogukondades tekivad sotsiaalsed ettevõtted siis, kui inimesed hakkavad tegutsema, et toetada sotsiaalset heaolu.

Sotsiaalne ettevõtlus on ettevõtlikkuse ja innovatsiooni integratsioon, mis võtab ette tegevusi, et luua sotsiaalset heaolu. Sotsiaalse ettevõtluse kontseptsioon sarnaneb ettevõtluse valdkonnaga. Paljud ühiskondlikud probleemid, eriti ettevõtjate vaatenurgast, loovad võimalused käivitada kasumit teenivad ettevõtmised selleks, et leevendada need konkreetset ühiskondlikud probleemid. (Perrini 2006:15)

Sotsiaalsed vajadused ei kuulu ainult konkreetsesse kategooriasse (nt vaesuse leevendamine), vaid need sõltuvad võimalusest sotsiaalset olukorda edendada ja algatada sotsiaalset muutust. Ärilises ettevõtluses ettevõtlusvõimaluse ärakasutamine on peamiselt seotud eeldatava ja hinnangulise ettevõtluskasumiga. Teisisõnu, otsuse ja valiku ärakasutamise viis on suuresti seotud ainuõige tundega ja enesekaitsega: edumaa konkurentide ees saavutatakse niikaua kui on võimalik säilitada kasumit. Erinevalt

äriettevõttest pöörab sotsiaalne ettevõtte selle mehhanismi ümber, samuti lükatakse ümber ka oodatav väärtuse kontseptsioon. Eeldatakse, et sotsiaalsed ettevõtted oma tegevusega panustavad sotsiaalse olukorra tõstmisele, näiteks töötingimuste parandamine. Teisisõnu kuna sotsiaalsed ettevõtted fokuseerivad ja kasutavad oma ettevõtlikke oskusi lahendamaks sotsiaalseid probleeme, nähes ette süstemaatilist muutust ühiskonnas, on see tingimata väljapaistev oma võimaluste rohkuselt, mis võimaldab ühiskonna uuele teele suunata. (Perrini 2006:18)

Ettevõtluse tänapäevane käsitus on traditsioonilisest märksa laiahaardelisem, pöörates tähelepanu ka sotsiaalse kasu saamisele või eneseteostusele. Kui eneseteostus on oluline „kasu” loomemajanduses, siis sotsiaalsele ettevõtlusele ja sotsiaalse tulemi kasvatamisele on pööratud vähem tähelepanu. Sotsiaalset ettevõtlust tõlgendatakse tegelikult laiemalt kui tavamõistes „sotsiaalne”, hõlmates eri valdkondi (nt keskkond, kogukond, kultuur, piirkond, haridus ja loomulikult ka sotsiaalvaldkond). (Paes *et al.* 2014)

Sotsiaalsetel ettevõtetel on vajadus tõhusamalt ja tulemuslikumalt oma teenuseid turundada. Turunduskava väljatöötamine ja turubarjäärade ületamine on vajalik, selle lahenduseks võib olla ühisturunduse kasutamine. Abingdon (2005: 71) võtab kokku inglisekeelsetes käsitlustes ühisturunduse tähistamiseks kasutatavad terminid nagu *co-op marketing* (koostöö turundus), *strategic alliance* (strateegiline liit), *host-beneficiary deals* (mitmepoolselt kasulikud tehingud), *joint venture* (ühine ettevõtmine), *fusion marketing* (sünteesiturundus).

Ettevõtted sõlmivad ühissettevõtmiste lepinguid selleks, et luua uusi tooteid ja teenuseid ning siseneda uutele või väliturgudele (Beamish 2008, viidatud Beamish, Lupton 2009: 75 vahendusel).

Abingdon asendab konkurentsi koostööga ning rõhutab, et tänapäeva majanduse juures on väikestel ettevõtetel turundustegevus eriti keeruline, sest reklaami ostmine, klientide leidmine kasutab väga suures mahu ettevõtte enda ressursse. Alternatiivina toob ta välja strateegiliste liitude moodustamise teiste ettevõtetega, mis võimaldab ühendada ressursse, jagada kliente, jaotada turunduskulud ja seda kõike tehes selliselt, et kõik osapooled võidavad. Mõned autorid nimetavad seda ka sünteesiturunduseks, sest

ettevõtted jagavad oma ressursse ja teevad koostööd, mis on vastastikku kasutoov. (Abingdon 2005: 71)

Strateegilised liidud teiste ettevõtetega võivad olla lihtsad ja piiratud või väga aktiivsed ja keerulised ning nimetab mõned aspektid, mille raames ettevõtted koostööd teha saavad (*Ibid.*: 72-74):

1. kulude jagamine seoses reklaami ostmisega ja turundusega;
2. logistikaga seotud toimingud (nt kullerid, kes optimeerivad teekonda ja vähendavad logistikaga seotud ülekoormust);
3. pakendid (esmatarbekauba pakendid reklaamivad teisi tooteid ja ettevõtteid, nt piimapakendid);
4. tootearendus (nt IBM arvutite tootjad soovivad kasutada vaid Microsofti tarkvara);
5. müümine (nt osta ainult X brändi pesugeeli Y mudeli pesumasinale);
6. teenindus (nt vaiba paigaldaja soovib konkreetset puhastusvahendit);
7. geograafiline lähedus (nt kontorimööbli ettevõtte saadab kliente üle tänava kontoritarbeid ostma);
8. hinnakujundus (osta õhtusöök neljale X restoranis ja saad soodustust Y ettevõtte toodetelt).

Ühised ettevõtmised viitavad tavaliselt kokkuleppele kahe või enama organisatsiooni vahel moodustada uus ettevõtmine kindlal eesmärgil. Põhjus, miks ühiseid ettevõtmisi moodustatakse, on sageli seotud uute tehnoloogiate arendamisega, et leida tegutsemiseks uusi turuvõimalusi ning jagada oma ressursse. Kuigi sageli rõhutatakse ühiste ettevõtmiste puhul kasu, siis sageli ei kaaluta kõiki riske põhjalikult läbi. Oma olemuselt on ühised ettevõtmised riskantsed, sest võimalus, et uue toote või uue tehnoloogia turule toomiseks loodud ühine ettevõtmine ei ole elujõuline. Lisaks sellele kaasnevad tegevuskulude riskid ning mõni osaleja võib oma vaatenurgast pidada ühissettevõtmist lihtsalt ebaõnnestunuks. Teine aspekt on haldus- ja kontrollsüsteemid ehk kuidas kaitsta ühissettevõtmiste osapooli. Näiteks tuleb lepingusse märkida, milliseid otsuseid peab heaks kiitma juhatus (nt kapitalikulutused üle teatud summade, rahastamisotsused jne); kas ja missugused otsused tehakse lihthäälteenamusega; kas mõnel osapoolel eksisteerib vetoõigus jne. Mõningatel juhtudel on soovitatav ametisse määrata mõni sõltumatu esindaja. (Johnson 2000)

Oma olemuselt on ühistel ettevõtmistel piiratud elutsüklitel. Kavandatav kestus ja näiteks ka kehtivuse pikendamise sätted tuleks eelnevalt kokku leppida. Näiteks on mõistlik sätestada kokkuleppesse, et kui üks osapool muutub maksejõuetuks, siis teisel osapoolel on õigus omandada tema huvid. See võib aidata kaitsta ühissettevõtmiste vara või vähendada häireid. Ühiste ettevõtmiste puhul aitab riske vähendada lepingute sõlmimine, sest dokumenteeritud kokkulepped võivad ennetada võimalikke tekkivaid probleeme osapoolte vahel. (*Ibid.*)

Ettevõtluse Arendamise SA käitleb ühisturundust kui võimalust arendada ettevõtet, selle toodet ja teenust ning suurendada ettevõtte tulusid. Koostööd tehes vähenevad turunduskulud ja riskid nii kodu- kui ka välisurul ning tekib rohkem ressursse, et palgata tippspetsialiste. (Ühisturundus 2012) Ühisturunduse eelised ei peitu mitte ainult kokkuhoitavas rahas, vaid ka teadmiste, oskuste ja usalduse ühendamises. Ühisturundus on ettevõtjate individuaalsete eesmärkide saavutamine ühiste turundustegevuste kaudu. Ettevõtetele kasutoovad ühised põhilisemad turundustegevused on (*Ibid.*):

- reklaamikampaaniad;
- kliendimängud ja loosimised;
- messidel või laatadel osalemine;
- müük katuseorganisatsioonide kaudu;
- välisurule minek.

Eksisteerivad ühisturunduse liidud võivad koosneda ja pakkuda organisatsioonidele erinevaid lahendusi – näiteks uue toote arenduse liit, reklaamiliit, brändi liit, ühine müügiedenduse liit (Lafferty, Goldsmith 2005, viidatud Taek *et al.* 2010: 250 vahendusel).

Kuigi ühisturundamise tõlgendamises on mitmeid variante, saab eelnevalt esitatud andmete põhjal järeldada, et kui eksisteerivad ühised eesmärgid ning olles sealjuures motiveeritud, siis koos tegutsedes on suuremad eeldused olla ühistegevustes edukas. Võrgustiku ressursid võivad luua eelduse, kus koos tegutsedes võidetakse rohkem kui eraldi tegutsedes. Samas ei tohiks tähelepanuta jätta, et ühisturundusega on seotud mitmeid riske – suured juhtimisalased väljakutsed võivad põhjustada ühisturunduse

ettevõtmise läbikukkumise. Käesolevas töös käsitletakse ühisturundust selliselt, kus ühisturundus partnerid on võrdsed ja omavahel vastastikku kasulikus koostöömises.

2. TURUNDUSETTEPANEKUTE VÄLJATÖÖTAMINE SOTSIAALSETE ETTEVÕTETE VÕRGUSTIKULE

2.1. Ülevaade sotsiaalsest ettevõtlusest Eestis

Käesolevas peatükis tutvustatakse sotsiaalse ettevõtluse kujunemist Eesti kontekstis, samuti sotsiaalse ettevõtluse arengut ja ka valdkonda eest vedavate organisatsioonide tausta. Näited kujunevad töö empiirilises osas lähemalt uuritud ettevõtete baasil. Eestis on sotsiaalse ettevõtluse teemat käsitletud muuhulgas hetkeolukorra kaardistamise (2011), ühiskondliku mõju (2011), ettevõtlusvaldkonna (2011, 2013) ja kommunikatsiooni (2013) kontekstis.

Kõiv (2014) märgib, et kuigi sotsiaalne ettevõtlus on muutunud vähemalt välisriikides moekaks sõnakõlksuks, pole olemuslikult tegu sugugi uue nähtusega. Näiteks Eesti esimesteks sotsiaalseteks ettevõteteks olid 19. sajandi lõpus loodud töökeskused, milles nägemispuudega inimesed harju valmistasid.

Tamm (2012) toob välja, et hoolimata eksitava kõlaga juriidilisest nimetusest „mittetulundusühing“ on Eesti kodanikuühendused oma ühiskondlike eesmärkide nimel ettevõtluse printsiipe rakendades tulu teeninud juba 1990. aastate algusest. Selle tegevuse eri aspekte on kirjeldatud näiteks järgmiste nimedega: „omatulu teenimine“, „ettevõtlustulu teenimine“, „avalike teenuste delegeerimine“ ja „sotsiaalne ettevõtlus“. Sotsiaalse ettevõtluse valdkonna arendamisega just selle nime all on alates 2005. aastast tegelenud Heateo Sihtasutus, olles nii mõiste maaletooja ja propageerija kui ka mitme sotsiaalse ettevõtja kaaskäivitaja.

Veel märgib Tamm (*Ibid.*), et sotsiaalse ettevõtluse valdkonna arendamise vajadused kasvasid Heateo Sihtasutuse strateegilisest fookusest laiemaks. Sotsiaalse ettevõtluse edasiseks kiireks ja tugevaks arenguks oli tarvis eraldi kodanikualgatust. Pärast pikka

eeltööd ja hoolikat ettevalmistust asutati 11. aprillil 2012 sotsiaalsetele ettevõtetele mõeldud liikmes- ja eestkosteorganisatsioon MTÜ Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustik, mille eesmärk on suurendada sotsiaalsete ettevõtete arvu, suutlikkust ja mõju ning väärtustada valdkonda tervikuna Eesti ühiskonnas.

Eestis on toetanud sotsiaalse ettevõtluse arengut Kodanikuühiskonna Sihtkapital (edaspidi KÜSK). Näiteks on KÜSK vahemikus 2010-2014 viinud läbi mitu alustavale ettevõttele suunatud sotsiaalse ettevõtluse äriplaanide taotlusvooru. (Toetatud projektid 2015)

Seiku on Eesti sotsiaalse ettevõtluse inkubaator. Seiku asutajaks on sotsiaalne ettevõtte Teaduse ja Kultuuri Sihtasutus Domus Dorpatensis, mille eesmärgiks on Eesti teaduse, kultuuri ja kodanikuühiskonna juurprobleemide lahendamine. Ühe meetodina eesmärgi saavutamisel veab organisatsioon sotsiaalse ettevõtluse inkubaatorit Seiku, mille eesmärgiks on uute sotsiaalsete ettevõtete käivitamine. (Meie partnerid... 2015)

Globaalne Ettevõtlusmonitor (GEM, ingl *Global Entrepreneurship Monitor*) on igaaastane paljudes maades samaaegselt läbiviidav ettevõtlusaktiivsuse, ettevõtjate püüdluste ning hoiakute hindamise projekt. 2012. aastal toimunud uuringule on saadud esimesed andmed, mis tavapärase ettevõtlusega võrreldes näitavad Eesti elanikkonda veelgi aktiivsemana sotsiaalses ettevõtluses. (Paes *et al.* 2014)

2011. aastal tehtud kvantitatiivse uuringu tulemusena leiti internetiotsingu ning Heateo Sihtasutuse poolt kogutud kontaktide põhjal kokku 56 organisatsiooni, kes liigitusid sotsiaalsete ettevõtete kriteeriumi alla. Enamik leitud organisatsioonidest on registreeritud mittetulundusühingutena, aga on ka mitmeid sihtasutusi. Klassikalised äriühingud on vähemuses. Leitud sotsiaalsed ettevõtted tegutsevad erinevates valdkondades. Kõige enam on siiski sotsiaalteenuseid osutavaid organisatsioone. (Lillemets 2011: 6) Sotsiaalsed ettevõtteid Eestis on aga rohkem. Näiteks 2014. aastal läbi viidud statistilises uuringus “Sotsiaalse ettevõtluse sektor Eestis” oli valimis uuritavate organisatsioonide nimekirjas 770 üksust, kes teenivad ettevõtlustulu. Eelpool nimetatud uuringusse lülitati 125 ettevõtet, nende seas 31 Sotsiaalse Ettevõtte Võrgustiku liiget, sest need ettevõtted läbisid mitmeetapilise uuringu ning tunnisati sotsiaalse ettevõtte potentsiaaliga organisatsioonideks. (Lepa, Naarits 2014: 113)

Organisatsioone, mis vastavad Euroopa Liidu määratlusele sotsiaalsest ettevõttest, võib leida 29 riigist (A map of social enterprises... 2014: 3). Eesti ei liigitu nende riikide hulka, kes pakuvad konkreetseid õiguslikke vorme või põhimäärust sotsiaalsetele ettevõtetele. Eestis puudub sotsiaalsete ettevõtete jaoks eraldi juriidiline vorm. Enamik neist tegutseb mittetulundusühingute (MTÜ) või sihtasutustena (SA). Leidub ka kasumijaotusest loobunud osaühinguid (OÜ) ja vabaühenduse-äriühingu koostöövorme (MTÜ või SA + OÜ). (Sotsiaalse ettevõtluse statistika 2014) Eesti sotsiaalsed ettevõtted leiavad, et eraldi juriidilisel vormil on kasutegur siis, kui sellega kaasneksid ka maksusoodustused (nt sotsiaalmaksu madalam määr või vabastus) või võimalus ettevõtjana toetusi taotleda (nt tegevustoetust). (Lillemets 2011: 14)

Lai tegevusalade jaotus näitab, et sotsiaalsed ettevõtted loovad Eestis positiivset muutust väga erinevate ühiskondlike vajaduste rahuldamiseks (Lepa, Naartis 2014: 116). Sotsiaalsed ettevõtted paiknevad üle Eesti, kuid eelkõige Harjumaal (sh Tallinnas) ning Tartumaal (sh Tartus). Iseloomustades sotsiaalsete ettevõtete tegevusvaldkonda, siis 38% ettevõtetest on selleks sotsiaalhoolekanne, 7% haridus ning 54% jagunevad erinevate valdkondade vahel. (Sotsiaalse ettevõtluse statistika 2014) Sotsiaalsete ettevõtete sektor kasvab nii ühiskondlikul eesmärgil müügitulu teenijana kui tööandjana. 2012. aastal oli sotsiaalsete ettevõtete kogutulu 36,6 miljonit eurot, sellest 24,4 miljonit oli ettevõtlustulu. (Lepa, Naarits 2014)

2012. aasta uuringu järgi on kõige enam sotsiaalseid ettevõtjaid 18–24-aastaste naiste seas (30%), tavaettevõtlusega tegelevaid naisi on selles vanuserühmas vaid kuus protsenti. Kõrgemad sotsiaalsete ettevõtjate määrad on naiste 45–54 ja 55–64 vanuserühmades (22%) ning meeste 65+ vanuserühmas (samuti 22%). Need on oluliselt kõrgemad tavaettevõtluse samade vanuserühmadega võrreldes, mis on naiste 45–54 ja 55–64 vanuserühmades kuus protsenti ja meeste 65+ rühmas viis protsenti. Vastupidiselt tavaettevõtlusele on sotsiaalses ettevõtluses aktiivsemad naised (55,9%). Üllatavalt palju on sotsiaalseid ettevõtjaid vanemaealiste vanuserühmas, kus ka mehed on nooremate vanuserühmadega võrreldes aktiivsemad. (Paes *et al.* 2014)

Eestis tegutsevad sotsiaalsed ettevõtteid tõid 2011. aasta uuringus välja peamise väljakutsena tootearenduse ja turundusega seotud raskusi, mis ilmselt on paljuski tingitud ettevõtlustaustaga inimeste puudumisest organisatsioonis. (Lillemets 2011: 17)

SEV-i loomise käigus uuriti Eesti sotsiaalsetelt ettevõtetelt, mida nad peavad kasuteguriks taolisesse organisatsiooni kuuludes. Vastustest selgus, et kõige olulisemaks peetakse üksteiselt õppimist parimate praktikate vahetamise kaudu ja ühiseid kohtumisi. Koolitusi ja nõustamist peeti kõige olulisemaks ennekõike alustajate sotsiaalsete ettevõtete puhul, kuid ka tegutsevate ettevõtete jätkusuutlikkuse tagamiseks. Lisaks mainiti tähtsaks info vahendamist sotsiaalsetele ettevõtetele. (Lillemets 2011: 15) Liitumiseks SEV-iga on sotsiaalsetel ettevõtetel olnud mitmeid sarnaseid ajendeid: valdkonna info liikumine, kogemuste jagamine, toe saamine oma identiteedi tutvustamiseks, organisatsiooni mõju selgemaks kommunikeerimiseks ja teenuste turundamiseks, soov kaasa rääkida valdkonna arengus (Liikmesus 2015).

SEV-i kuuluvate ettevõtete puhul on see ühest küljest ühine vajadus lahendada konkreetseid ühiskonnas leiduvaid probleeme. Sotsiaalne ettevõtlus on Eestis jätkuvalt üsna tundmatu valdkond, mis tekitab inimestes sageli hämmingut või valearusaamu, näiteks et MTÜ ei peaks üldse kelleltki teenuste eest raha küsima või kuidas saab üks ettevõtte olla selline, mis kasumit ei jaotagi. Seega aitab võrgustik liikmeid ka identiteedi küsimustes, andes neile ühtlasi suurema julguse end sotsiaalseks ettevõtteks nimetada ja ka vastavalt käituda. Selline koos eksisteerimine annab võimaluse organisatsioonidel paremini oma missiooni ellu viia. Võrgustikku kuuluvate ettevõtete teenuste ühine turundamine annab võimaluse luua uue ja laiahaardelisema kuvandi sotsiaalsetest ettevõtetest. Samuti on väikestel ettevõtetel võimalus võrgustikku kuulumise hüvesid kasutada – nt suure võrgustiku eestvedamisel ja vahendamisel oma kaubamärki müüa.

Käesolevas alapeatükis tutvustati sotsiaalse ettevõtluse sektorit Eestis. Samuti avati sotsiaalse ettevõtluse mõiste sisu – majandusüksus, mis pakub elujõulise ärimudeli alusel teenuseid või tooteid selleks, et lahendada mõnd ühiskonna kitsaskohta. Eestis tegutsevate sotsiaalsete ettevõtete tegevusalade valdkond on laiahaardeline ning positiivse aspektina võib välja tuua, et sektor kasvab ühiskondlikul eesmärgil kasumi teenijana ning annab inimestele tasulist tööd, võttes endale tööandja rolli. Võrreldes äriettevõtetega viljelevad sotsiaalset ettevõtlust aktiivsemalt naised, millest võib järeldada, et naised tunnevad suuremat rolli ühiskondliku heaolu tagamisel ning vastutust selles, et elukeskkond meie ümber paremaks muutuks. Tingituna asjaolust, et

Eestis puudub sotsiaalsete ettevõtete jaoks juriidiline vorm, siis esineb sotsiaalsetel ettevõtetel kolmandale ja ka äri sektorile omaseid tunnusjooni. Täpsustades - sotsiaalsete ettevõtete seas leidub MTÜ, SA, OÜ ning kombineeritult ka teisi koostöövorme.

2.2. Uuringu meetodi ja valimi tutvustus

Lõputöö uuringu jaoks valiti kvalitatiivne lähenemine, mis sobib hästi käsitletava teema avamiseks. Kvalitatiivset uurimisviisi iseloomustab inimeste kogemuste uurimisel, kirjeldamisel ning tõlgendamisel paindlikkus ja arvestamine konkreetse olukorraga. Intervjuu on kui silmast silma vestlust, millel on eelnevalt kavandatud eesmärk ning mille kaudu vahendatakse mõtteid, hoiakuid, seisukohti, teadmisi ja tundeid. (Leherand 2008) SEV-i liikmete turunduslase võimekuse ja vajaduste väljaselgitamise jaoks oli asjakohane just personaalne lähenemine ja konkreetse sihtrühma hinnangute kaardistamine ning selle rakendamiseks kasutati intervjuud. Sotsiaalsete ettevõtete ühisturundamist pole Eestis teadaolevalt varem uuritud, sellest lähtuvalt on oluline olukorra kaardistamine. Intervjueeritute senise turundustegevuse hindamiseks viidi läbi ka dokumendianalüüs kodulehtede põhjal. Uuringu läbiviimise ajagraafik on esitatud tabelis 3.

Tabel 3. Empiirilises osas kasutatavad uurimismeetodid (autori koostatud)

Mida uuriti	Meetod	Läbiviimise aeg
Teenuste turundus (kampaaniad, reklaamid, turunduskanalid)	Dokumendianalüüs	Aprill 2015
Turundusvõimekus	Poolstruktureeritud intervjuu (11), dokumendianalüüs	Aprill 2015
Soovide, vajaduste kaardistamine ühisturunduse võtmes	Poolstruktureeritud intervjuu (11), dokumendianalüüs	Aprill 2015

Üldkogu valim kitsendati kõigilt SEV-i liikmetelt ainult teenusepakkujatele. Uuringu puhul tuli esmalt leida kõige sobivamad võrgustiku liikmed, keda valimisse lülitada. Sellist otsustusväljavõttu on sobiv kasutada, kui valimi suurus on suhteliselt väike (Sirkel 2001: 109). Tulenevalt võrgustiku liikmete vajaduspõhisest huvist saada abi turundustegevuseks, lähtus töö autor põhimõttest, et kajastatakse teenusepakkujaid, sest neid on arvuliselt rohkem võrreldes tootepakkujatega ning teenuste ühisturundamine on iseenesest märkimisväärne väljakutse. Ka oleks töö tootepakkujate kaasamisel uuringusse väljunud diplomitöö mahu raamidest. Uuringusse kaasati need SEV-i

liikmesorganisatsioonid, mis osutavad teenuseid eraisikutele ja ettevõtetele. Välja jäid sotsiaalsed ettevõtted, mis pakuvad peamiselt avalikke teenuseid ehk kelle kliendid on riigi- ja kohaliku omavalitsuse asutused, kuna nende puhul ei saa rakendada turundust selle tavapärase käsitluses.

Käesoleva töö raames on üldkogumiks 20 sotsiaalset ettevõtet (vt lisa 2), kelle täpsem tutvustus, sh tegevusala, ühiskondlik eesmärk ja eesmärgi täitmiseks olevad lahendused, on tabelina välja toodud. Tegevusalade järgi jaguneb üldkogum vastavalt järgmistele märksõnadele: parem elukvaliteet, tööle aitamine, tervis, aktiivsete kodanike kasvamine, kultuuripärandi säilitamine, keskkonnateadlikkus (Lillemets 2011). Sotsiaalsete ettevõtete tegutsemispiirkond on üle Eesti vabariigi. Nendest 20 andsid nõusoleku intervjuerimiseks 11 sotsiaalset ettevõtet: Töötahe, Ökokratt, Hiirekese Mängutuba, Abikäsi, Eesti Pimemassööride Ühing, Väitluskoolitus, Domus Dorpatensis, Terve Eesti, Väärtustades Elu, Avitus ja YFU Eesti. Kuna intervjuerituid oli rohkem kui pooled üldkogumist, siis on võimalik nende vastuste põhjal uuringu tulemusi üldistada. Lisaks on oluline välja tuua, et üks intervjueritu esindab kahte organisatsiooni, millest intervjuus olid fookuses ühe teenused. Teise organisatsiooni seisukohtade tutvustamiseks pakuti talle eraldi aega, millest esindaja loobus, põhjendades seda enamuse turundusteamade kattumisega. Seega võib tulemusi vaadelda ka 12 organisatsiooni kontekstis.

Uuringu esimeses etapis viidi läbi kvalitatiivne sotsiaalsete ettevõtete turundustegevuse kaardistus (dokumendianalüüs, vt lisa 3). Selleks kasutati organisatsioonide kodulehtedel olevat avalikku informatsiooni. Kvalitatiivse uuringu tulemused on lahti kirjutatud peatükis 2.3. Dokumendianalüüsi meetodit kasutati liikmete turundustegevust iseloomustavate andmete kogumiseks. Selliste andmete kogumise eeliseks on kerge ligipääs, uurija nähtamatus, tundlike teemade käsitlemisvõimalus ja tervikpildi saamise võimalus (Leherand 2008). Dokumendianalüüs tõlgendab hästi sotsiaalsete ettevõtete turundusalast tegevuspraktikat, mis annab asjakohase ülevaate olulistest turundustegevustest. Uurimisobjektide juures püütakse leida ühiseid jooni – neid struktureerida ja üldistada.

Teises etapis kasutati poolstruktureeritud intervjuusid, et uurida sotsiaalsete ettevõtete ootusi ning vajadusi võrgustiku turundustegevusele. Autor intervjueris 2015. aasta

aprillis 11 sotsiaalse ettevõtte esindajat. Sotsiaalsete ettevõtete intervjuerimiseks kasutas autor silmast silma kohtumisi, Skype'i ja telefoni vahendusel toimunud vestlusi. Intervjuude kestvus oli 30-40 minutit.

Poolstruktureeritud intervjuu puhul lähtuti esimeses peatükis analüüsitud ning väljatoodud andmetest ja teooriast. Planeerimise küsimused põhinevad Besti (2004) planeerimise protsessil ja sihtturunduse põhitegevuste protsessil; tulemuste mõõtmise küsimused on välja kasvanud Ambleri ja Kokkinaki (1999) turunduse näitajate kategooriatest, lisaks toetab seda suhteturundus. Võrgustikuga seotud intervjuu küsimused baseeruvad alapeatüki 1.2 võrgustike teooriatel. Intervjuu kava idee põhineb Supi (2013) töö, kus muuhulgas on kirjas, et tema töö intervjuu küsimustikku saab võtta aluseks uurimaks ka teiste Eesti ettevõtete turunduse planeerimist ja mõõtmist.

Intervjuud salvestati ning transkribeeriti. Sotsiaalsete ettevõtetega tehtud intervjuude käsitlemisel tuuakse välja tulemused seoses turundusvõimekuse küsimustega. Intervjuu koosneb kahest osast. Esimene osa hõlmab sotsiaalse ettevõtte enda turundusvõimekust, sh planeerimist, tegevust ja mõõtmist. Võimaliku ühisturunduse rakendamise seisukohalt on oluline hinnata ettevõtte enda turundustegevust, mistõttu küsimuste eesmärgiks oli välja selgitada sotsiaalsete ettevõtete endi võimekus ja kaardistada see, et oleks arusaam, mis positsioonil on liikmed oma turundustegevustes. Samuti tuli sotsiaalsetel ettevõtetel anda ülevaade enda turundusmõõdikute kriteeriumitest – missugused turundusnäitajad on enim olulised. Intervjuu teine osa keskendus liikmete ootustele SEV-ile kui liikmeid koondavale organisatsioonile, abistamaks sotsiaalsete ettevõtete turundustegevust. Intervjuude küsimused on ära toodud lisas 4 ning tulemuste kokkuvõtte leiab peatükist 2.3.

Väljatöötatud intervjuu nõrgaks küljeks võib pidada asjaolu, et kui sotsiaalne ettevõte vastas turundustegevuse vajakajäämistele, siis edasised küsimused hõlmasid siiski turundusega seotud aspekte ning vastaja pidi uuesti tõdema, et näiteks turundusplaan organisatsioonis puudub ning sellest lähtuvalt turundust puudutavaid tegevusi ei rakendata. Intervjuude transkribeerimise ja analüüsi käigus selgus tõsiasi, et avatud küsimuste puhul ei tekkinud iga vastaja puhul võrreldavaid elemente, mida ankeedi puhul oleks saanud kõrvutada, sest vastajad vastasid erinevalt ning kindlaid ühisosa osi ei tekkinud. Intervjuu tugevaks küljeks võib pidada vahetut suhtlemist sotsiaalse

ettevõttega, seega vastused olid põhjalikud ja ausad, sest vastaja võttis selle jaoks spetsiaalselt aega. Samuti sai töö autor vajadusel täpsustavaid küsimusi küsida, et vastustest rohkem ja selgemat infot saada.

2.3. Ühisturunduse uuringu tulemused

Tulemuste empiirilisel analüüsimisel kasutatakse vaatlustest ja intervjuudest kogutud materjale ning püütakse tõlgendada vastavalt 1. peatükis käsitletud teoreetilistele lähtekohtadele intervjuueeritud SEV-i liikmete turundussuutlikkust, võrgustiku ühisturunduse rakendamisvalmidust ning saada vastused püstitatud uurimisküsimustele.

Analüüsil lähtuti teenustele iseloomulikust 7P mudeli käsitlesest ning alljärgnevalt on välja toodud uuringus osalenud sotsiaalsete ettevõtete puhul kehtivad 7P elementide märksõnad, mis tuvastati kodulehtede vaatlusel. Mõned neist märksõnadest on üldistatud kujul, aga esitatakse ka konkreetsemaid näiteid. Eraldi vaadeldakse toodet, hinda, turustust, toetust, töötajaid, protsessi ja füüsilist tõendust ning nendele vastavalt edastatakse 11 sotsiaalse ettevõtte puhul kehtivad üldistavad põhielemendid (vt lisa 5).

Sotsiaalsete ettevõtete poolt pakutavate teenuste valdkond on äärmiselt lai, alustades erinevatest koolitustest kuni toodete rentimiseni. Vaatlusel ilmneb reaalsus, et sotsiaalsed ettevõtted tegelevad ka enda ettevõtte sees mitmete eripalgeliste teenuste pakkumistega, et suurendada ettevõtlustulu kasvu ja maandada sesoonsusest tulenevaid ohte. Võib öelda, et ühiskondliku eemärgi täitmiseks peavad sotsiaalsed ettevõtted olema oma tegevustes ja teenustevalikus innovaatilised ning multifunktsionaalsed.

Teenusele õige hinna määramine on keeruline. Teenuste hind on õigustatud põhjusel, et mitmed organisatsioonid on teenusest saadavat kasu oma kodulehel välja toonud. Seetõttu võib eeldada, et teenuse hinna-kvaliteedi suhe on tasakaalus. Eelnevast teeb autor järelduse, et kui hinna-kvaliteedi suhe on kliendi jaoks vastuvõetav, siis teenuste ostmine ei jää küsitud hinna taha. Ühtlasi tuleb silmas pidada, et kui teenus on kvaliteetne, siis on klient vähem hinnatundlik. Samas leidub sotsiaalsete ettevõtete seas neid, kes on teadlikult teenusele määranud madalama hinna, et pakkuda just hinnatundlikule kliendile võimalust teenust tarbida. Võimalusena saab tuua teenuste ainulaadsuse ühiskondliku mõju kontekstis, mistõttu võiks eeldada, et klient, kes

väärtustab ainulaadsust, on vähem hinnatundlik ja seetõttu valmis teenuse eest rohkem maksma.

Sotsiaalsed ettevõtted kasutavad turunduskanalitena peamiselt kodulehte ja sotsiaalmeediat. Suure eelisena saab tuua isikliku müügi, kus sotsiaalne ettevõtte saab teenuste pakkumisel olla paindlik, kohandudes kliendi vajadustele. Ennekõike võimaldab isiklik müük niigi vähest inimressurssi suunata potentsiaalsetele klientidele ning seeläbi hoida kokku aega ja raha.

Võib öelda, et sotsiaalsetes ettevõtetes töötavad inimesed on suuresti edu võtmeelemendid, sest nende motiveeritus ning oma ala spetsiifika suurepärane tundmine mängib olulist rolli teenuste turundamisel ja müügil. Teenuse pakkumise protsessis kliendile pakutavad isiklikud tegurid ja väärtused toetuvad paljuski individuaalsusele ja personaalsele lähenemisele. Toetudes peatükis 1.1. välja toodud teoreetilistele käsitlustele ilmneb, et siseturundus sotsiaalsetes ettevõtetes töötab hästi. Tööandja innustab ja motiveerib meeskonnatööks ning meeskonnatöö vormi tingib juba asjaolu, et paljudes organisatsioonides ei esine nende väiksuse tõttu erinevaid osakondi ja ameteid. Peatükis 1.1. esitatud teoreetilises käsitluses peetakse 7P komponentide nõrkuseks töötajate, protsessi ja tõenduse juhitavuse raskused. Läbi viidud uuring näitab aga vastupidist: töötajate teeninduskvaliteeti ei saa alahinnata ning selle juhtimisega sotsiaalsetel ettevõtetel raskusi ei esine.

Dokumendianalüüsi põhjal saab välja tuua, et teenusepakkujate kodulehed on informatiivsed. Käimasolevad kampaaniad on ettevõtetel nähtavale kohale paigutatud – uue teenuse esitlemine esilehel (sooduspakkumised), rahakogumiskampaaniad, sotsiaalne liikumine “Joome poole vähem”. Silma jäädakse ka põnevate konverentside nimetustega nagu “Appi mu mees armastab mind”. Samamoodi tõmbab kodulehe külastaja tähelepanu ühe sotsiaalse ettevõtte illustreeriv märgis avalehel, mis edastab sõnumi: “Meie kasumist 100% ühiskonna hüvanguks”. Mõnel kodulehel on ettevõtte kontaktandmed kergesti ja kiiresti leitavad. Suureks plussiks võib pidada ka asjaolu, et kontaktandmed ei ole umbisikulised – töötajate lühitutvustused sisaldavad pilte ja täiendavat informatsiooni, mis lisavad juurde usaldusväarsust. Mõni sotsiaalne ettevõtte on lisanud kodulehele kliendi tagasiside, mis omakorda tõstab usaldusväarsust. Hea

võimalus on kodulehel ära näidata oma tehtud töid, näiteks ka tuntumaid kliente ja koostööpartnereid.

Korrigeerimist ja parendamist vajavad kodulehe kujundused – tekstis kasutatakse mitut erinevat kirjastiili, värvilahendused on ebasobilikud (sünged toonid). Paar kodulehte esitavad oma avalehel väga suures mahus infohulka, mis teeb orienteerumise keeruliseks. Veebilehel võiks olla mõned olulised märksõnad, mis veebilehe külastaja loogilist rada pidi otsitava teabe ja pakutavate teenusteni juhatab. Avalehe disain ja lahendus on üliolulise tähtsusega – teemajaotused tuleb süstematiseerida selliselt, et kodulehte oleks mugav kasutada.

Kvalitatiivse uuringu teine etapp sisaldas poolstruktureeritud intervjuud. Töö eesmärgist lähtuvalt pöörati suuremat tähelepanu sellistele teemaplokkidele nagu sotsiaalse ettevõtte turundustegevus ning koostöövõimalused SEV-is. Järgnevalt on esitatud intervjuude vastuste üldistused küsimuste kaupa, mida on ilmestatud kursiivkirjas välja toodud intervjuudest saadud tsitaatidega. Tsitaadi järel on vastaja nime asemel kood tema anonüümsuse tagamiseks. Kaardistamaks sotsiaalsete ettevõtete turundustegevust, said intervjuueeritavad vastata kolmele turundustegevust üldiselt kirjeldavale küsimusele turundustegevustega seotud inimeste arvu ja koormuse, turunduseelarve suuruse ja selle jaotumise kohta turunduskanalite lõikes. Samuti paluti vastajail oma ettevõtte turundustegevust mõne märksõnaga tutvustada.

Turundusjuhi ja -spetsialisti täiskoormusega ametikoht sotsiaalsel ettevõtetel puudub, nii vastasid kõik 11 ettevõtet. Analüüsist saab välja tuua, et turundusjuhi kompetentsi jäävad tööülesanded teevad ära sotsiaalsete ettevõtete tegevjuhid oma igapäevatöö ülesannete kõrvalt. Samuti ilmneb selline turundustöö vorm, kus kõik sotsiaalse ettevõtte töötajad ja meeskonnaliikmed, sh vabatahtlikud, suuremal või vähemal määral tegelevad oma valdkonna piires turundustegevustega.

“Pole sellist ametinimetust nagu turundusjuht. Samas turunduslike tegevustega tegelevad enamuse meie töötajad, võib öelda terve kollektiiv” (V04)

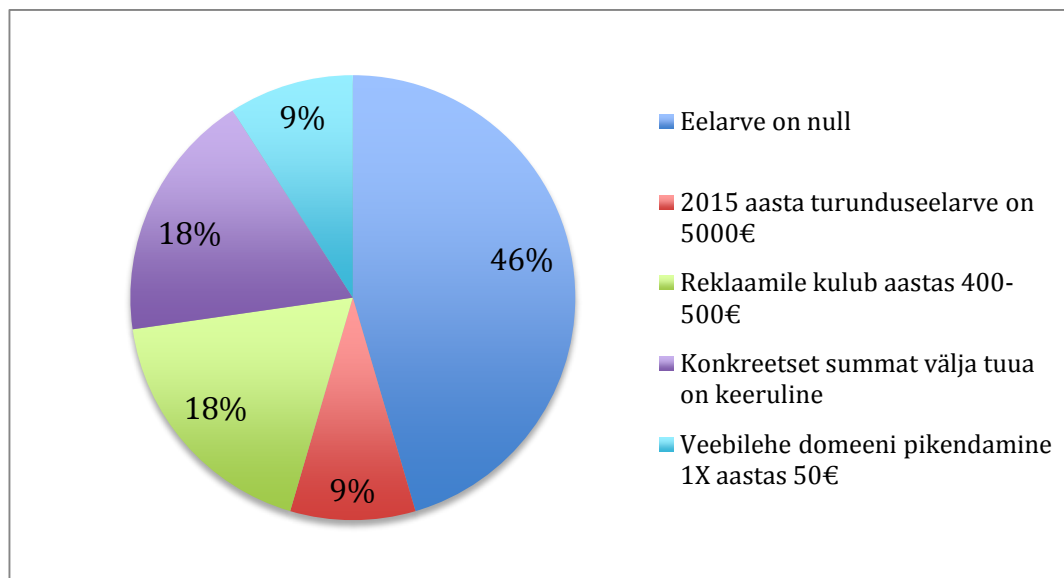
“Meie turundus on jaotunud erinevate töötajate vahel, igaüks oma vastutusvaldkonna piires tegeleb sellega. Me püüame seda ühtlustada, et need tegevused ei dubleeriks.”
(V03)

“Turunduse peale läheb tund või kaks päevast. Enamus aega läheb müügitöö peale.”
(V02)

Autori hinnangul võib eeltoodu põhjal tuua välja negatiivsed aspektid. Nimelt liigne delegeerimine turundusülesannete täitmisel ei pruugi olla töötajatele rahuldustpakkuv ning võib tekkida ületöötamise oht, sest turundust tehakse põhitöö kõrvalt ja vaimne töökoormus seeläbi kasvab. Lisaks võib selline põhitöö kõrvalt tehtav turundus kannatada kvaliteedis.

Üks sotsiaalne ettevõtte märkis, et nad on teenusena ostnud internetiturunduse auditi, mis andis hea ülevaate ja tagasisidestas kasutatavate kanalite head küljed ja konkreetset vead. Teine sotsiaalne ettevõtte tõi välja, et teenusena ostetakse sisse kommunikatsiooni konsultatsiooniteenust.

Turunduseelarve puhul jagunevad vastused suures plaanis kaheks (joonis 6): turunduseelarve puudub täielikult või kõigub vahemikus 400-500 eurot aastas. Siiski oli ühel sotsiaalsel ettevõttel kampaania raames kasutatav ressurss 20 000 eurot. Kolm vastajat märkisid, et ressurss suunatakse sellisele turunduskanalile, mida on eelnevalt testitud ja mis on organisatsiooni seisukohalt tulemuslik ja näidanud töökindlust. Peamiselt on sellisteks kanaliteks vastajate hinnangul koduleht, internetireklaam ja infovoldikud.



Joonis 6. Sotsiaalse ettevõtte turunduseelarve (autori koostatud).

Kuna teatud sotsiaalseid ettevõtteid iseloomustab projektipõhine tegevus, siis tuuakse vastusena välja, et võimalusel püütakse turundustegevusi siduda projektitegevuste ja vabatahtliku tööga:

“Suur osa sissetulekutest tuleb hetkel projektidest, seega projektieelarve peegeldab meie kogu eelarvet. Palju asju saame lubada tänu projektile.” (V09)

Kaks vastajat kasutas oma ettevõtte turundustegevuse iseloomustamiseks järgmisi märksõnu: *“meie turundus on kaootiline (V07, V10) ja pigem vajaduspõhine” (V07)*. Üks vastaja nimetas oma turundustegevuse kirjeldamiseks *“passiivne turundus, ime kombel ta töötab” (V11)*, teine vastaja tõi välja – *“turundust teen katse-eksituse meetodil” (V02)*. Turundustegevuse laiemas tähenduses ja mitte niivõrd konkreetse ettevõttega seotult nimetas üks vastaja, et *“mõnikord on halb reklaam ka reklaam” (V01)*.

Teine suurem küsimuste valdkond oli turunduse planeerimine, mis koosnes seitsmest küsimusest. Vastajatelt uuriti planeerimisprotsessi olulisemate elementide kohta, samuti seda, kui pikaks perioodiks turundusplaan tehakse. Kuna tegemist on sotsiaalsete ettevõtetega, siis huvitav aspekt oli ka teada saada, mis eesmärged turundustegevusele püstitatakse.

Turunduse kavandamise etappidest tuuakse vastusevariantidena välja meediaplaani koostamist, analüüsil põhinevat tegutsemist ja turundusstrateegial põhinevate mõõdikute järgimist. Sellist traditsioonilist turundamise kavandamist kasutavad enamus vastanutest (kuus vastajat), aga kavandamine algab seejuures erinevatest punktidest (vt tabel 4). Mõned vastajad võtavad aluseks analüütika, mõned ettevõtted eesmärgid, mida soovitakse saavutada. Ilmneb, et sotsiaalsetel ettevõtetel on läbi põimunud turundus ja kommunikatsioon. Mitmed liikmed räägivad oma ettevõtte turundusest, kasutades sünonüümina ka kommunikatsiooni mõistet. Samas leidsid ettevõtteid, kes täpsustasid, et turundustegevus, teenuste müük ja kommunikatsioon on kõik eraldiseisvad nende ettevõtte seisukohalt ning nende puhul tehakse selget vahet. Sellest võib järeldada, et selline terminite kattumine on tingitud olukorrast, kus uuritud organisatsioonid on väikesed, tegevusi on palju ning need valdkonnad kombineeritult toetavadki organisatsiooni igapäevatööd. Nende tegevustega tegeleb paljudel juhtudel ka üks ja sama inimene, seetõttu ongi need tegevusalad omavahel läbi põimunud.

Tabel 4. Turunduse kavandamisele aluseks olevad olulisemad etapid (autori koostatud)

	V01	V02	V03	V04	V05	V06	V07	V08	V09	V10	V011
Meediaplaan/ kommunikatsiooni- plaani	1			1					1		
Konkreetsed planeerimised ei ole						1		1			
Veebikanalite põhine analüütika		1									
Turundusstrateegia- põhised mõõdikud			1								
Pigem oleme vaadanud, mida teised ettevõtted või SEV teevad					1						
Kavandamine algab eesmärkide sõnastamisest							1				
Kasutame sellist võrdlemisi tüüpilist ja standartset infoliikumissüsteemi										1	
Järgime äriplaani											1

Turundusplaanide teostamise ajaperioodi puhul tuuakse vastusevariantidena välja majandusaasta, kvartal ja üks kuu (tabel 5). Turundusplaanide teostamise ajaperioodi

puhul tuuakse vastusevariantidena välja majandusaasta, kvartal ja üks kuu (tabel 5). Viis vastajat märkisid, et plaane planeeritakse ja teostatakse ühe majandusaasta jooksul. Samas reklaamitegevusi planeeritakse seevastu üsna lühikesele perioodile – üks kuu. Vastusevariantidena loetletakse veel pool aastat ja neli kuud. Lisaks vastatakse, et ajalist planeerimist ei olegi, kui turundusvõimalus tekib, siis kasutatakse see lihtsalt ära.

Tabel 5. Turundustegevuste koostamise ajaplaan (autori koostatud)

Vastusevariant	Vastamine kordades
Majandusaasta	5
Kvartal	2
Kuu	1

Mitmed sotsiaalsed ettevõtted tähendavad, et nemad turundusplaan ei koosta:

“Me selliseid kavasid tegelikult ei koostagi, aga me kasutame ära kõik võimalused, mida teised meid kutsudes pakuvad, sellistel avaiiritustel, laatadel ja messidel. Praegu oleme me sellisel mugaval positsioonil, aga see töötab üldjuhul.” (V05)

“Igapäeva töös on see turundus nii tillukene osa ja me tegevuse eest räägib see, mida me oleme juba hästi teinud ehk siis suust-suhu reklaam” (V06)

Turundustegevuste eesmärkide püstitamisel joonistub selgelt välja, et pööratakse tähelepanu ja peetakse oluliseks kontaktide arvu kasvatamist ning järgmisena teenusemüügi suurenemist:

“Turundustegevuses mõõdame ikkagi vaid ühte asja ja see on klientide arv. Kas tuleb kliente juurde või mitte.” (V04)

Küsimusele, kuidas on seotud ettevõtte strateegilised eesmärgid turundustegevuste spetsiifilisemate eesmärkidega, tuli vastusena sisse sotsiaalne mõõde. Sotsiaalsel ettevõttel on erinevalt äriühingutest ka sotsiaalne aspekt, mis on spetsiifilisem kui äriühingul, kes näiteks samas valdkonnas teenust pakub. Vastajad peavad silmas, et organisatsiooni majandamise seisukohast ei ole tähtis, kas tegemist on OÜ või MTÜ vormis tegutseva sotsiaalse ettevõttega, sest klient soovib vaid kvaliteetset teenust:

“Ei ole vahet, kas on MTÜ või OÜ, kui nende tegevus on sotsiaalsele grupile määratud ja suunatud, siis on see väga vajalik. Aga sotsiaalse ettevõtte puhul on sotsiaalne mõõde spetsiifilisem.” (V01)

Ka toodi välja, et need eesmärgid on omavahel väga tihedalt seotud, sest strateegiline eesmärk on ka nähtavuse ja avatuse tõstmine ühiskonnas. Üks vastaja märkis:

“Siin ongi sotsiaalse ettevõtte imelik olukord, kus turundustegevuste seos strateegiliste eesmärkidega on raha teenimine. Kui raha ei ole, siis muid tegevusi teha ei saa. Selles suhtes on see otseselt seotud.” (V04)

Kõik ettevõtlustegevused peavad teenima võimalikult hästi, sest muidu ei ole ettevõttel võimalik teha oma ühiskondliku mõjuga tegevusi.

Enamus vastajaid tõdes, et peavad väga oluliseks turu segmenteerimist. Mitme vastaja puhul ilmnis, et see spekter on väga lai – kõik täiskasvanud, noored ja vanad (kolm vastajat), kuid leidis ka sotsiaalseid ettevõtteid, kelle teenus on suunatud väga kindlale ja kitsale sihtturule (konkreetne piirkond).

“Tegelikult meie ei tahaks oma sihtgruppi väga määratleda /.../, sest kuna me oleme ka sotsiaalne ettevõtte /.../, siis pigem me hoiaksime sihtgrupi hästi laia ehk siis meie teenus peaks olema kättesaadav ka hinnatundlikule kliendile.” (V05)

Tuginedes peatükis 1 esitatud teoreetilisele käsitlusele, kus suhteturundust iseloomustavad aktiivsed kliendisuhted, siis vastustest selgus, et peetakse oluliseks üksikkliendi kohta käivat infot. See viitab sellele, et ettevõtte tegeleb suhteturundusega. Kui seatakse tähtsaks kliendid ja suhteid kliendiga, siis on suurem tõenäosus saavutada kliendi lojaalsus ja uued leitud kliendid muutuvad püsiklientideks.

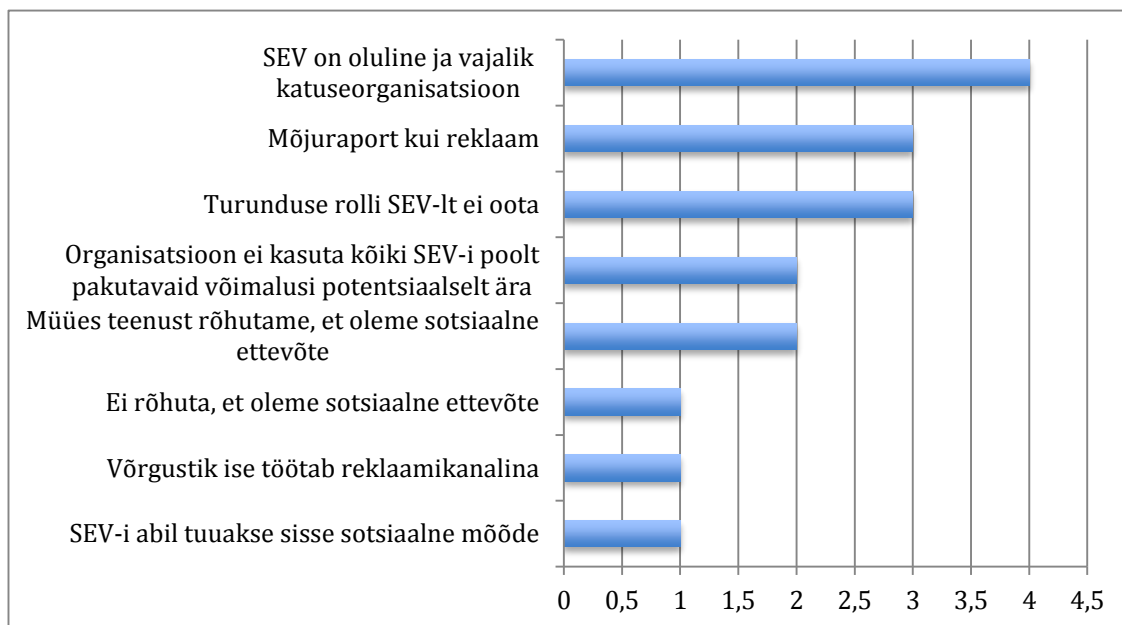
Siinkohal oleks üheks võimaluseks suust-suhu-turundus, mida tõi ka üks vastajatest intervjuus välja ja mis töötaks hästi sotsiaalsete ettevõtete puhul. Kuusik *et al.* (2010: 37) järgi on suust-suhu-turundus (*word-of-mouth marketing* – WOMM) ellu kutsutud lahendamaks probleemi, et inimesed ei usalda reklaami ja on hakanud seda lausa ignoreerima. WOMM kasutab ära inimeste omavahelisi suhteid ning töötab efektiivselt,

sest tarbijad usaldavad oma tuttavate, sõprade, kolleegide ja pereliikmete soovitusi rohkem kui näiteks massikommunikatsioonikanaleis edastatud reklaami.

Hinnates SEV-i rolli turundust puudutavates küsimustes, tuuakse ennekõike välja SEV-i algatusel loodud mõju- ja kommunikatsiooniraportid, mida sotsiaalsed ettevõtted kasutavad enda reklaamimisel ja tutvustamisel, sest *“see on visuaalselt ilus dokument”* (V06), mis kompaktselt esitab just seda, mida tahetakse võimalikele rahastajatele öelda. Samas oldi kahtleval seisukohal mõjuraporti vajalikkuses, sest *“see oli raske ja keeruline protsess, vahepeal ka arusaamatu.”* (V06). Samas raporti valmimisel tunnistati selle vajalikkust ja hinnati kasutegurit üsna suureks.

Kaks vastajat tõid välja, et nende ettevõtted tegelikkuses ei oota SEV-ilt ühisturundust, vaid olulisem on tegutsemine huvikaitse sektoris. Pigem nähakse SEV-il tutvustavat rolli, mis muudaks arusaamise sotsiaalsest ettevõtlusest ühiskonnas levinuks ja üldtuntuks: *“Meie kui organisatsiooni jaoks on palju olulisem, kui SEV tegeleks maksuametiga.”* (V04)

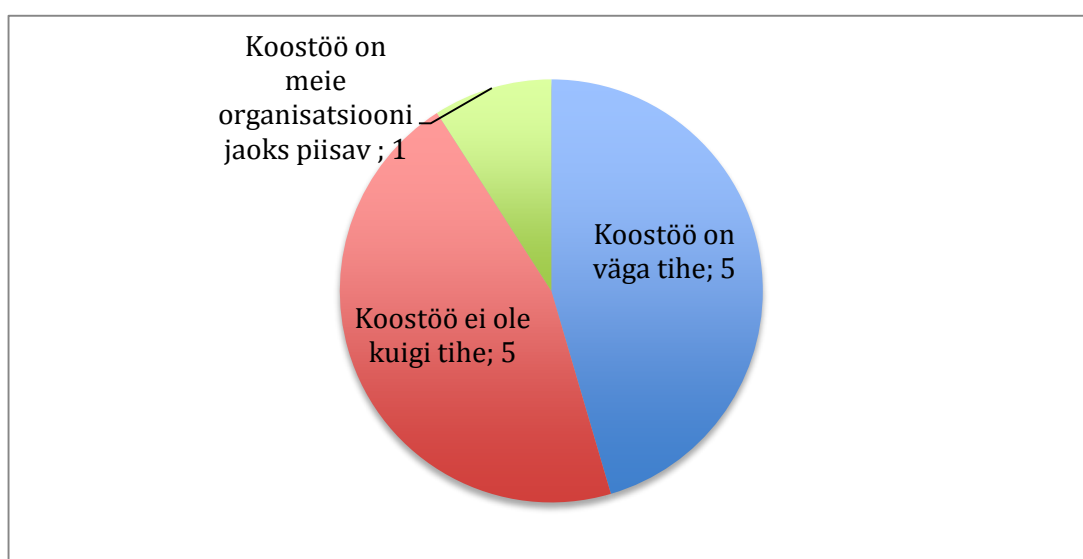
Võrgustiku rolli turundust puudutavas küsimustes aitab vastusevariantidena kokku võtta allolev joonis 7.



Joonis 7. Võrgustiku roll turundust puudutavates küsimustes, mõned liikmete antud vastused (autori koostatud).

Koostööd võrgustikuga peetakse üldiselt tihedaks (joonis 8). Erinevatel ettevõtetel on erinevatel etappidel olnud koostöö võtmes intensiivsemaid ja rahulikumaid perioode, aga pigem tuuakse välja, et SEV-is töötavad kompetentsed inimesed ning nähes, et võrgustikul läheb hästi, soovitakse ka omalt poolt koostöö näol panustada, olgu selleks ideede ja arvamuse jagamine või informatsioonivahetus. Ilmneb ka teine äärmus, kus võrgustiku ja sotsiaalse ettevõtte kokkupuute punktid on vähenenud:

“Olen ise nii hõivatud, mitu projekti on töös ja pole aega kokkusaamistel käia. Paar aastat tagasi oli vastupidi, et sai kõvasti osaletud üritustel.” (V07)



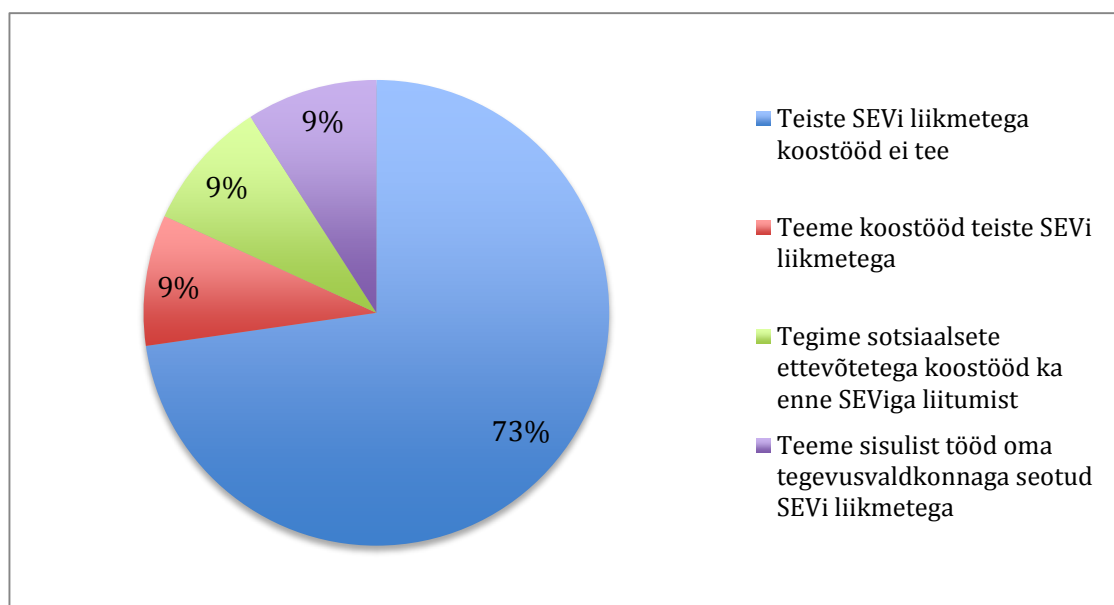
Joonis 8. Sotsiaalse ettevõtte ja võrgustiku omavaheline koostöö (autori koostatud).

Viis vastajat hindab koostööd võrgustikuga väga tihedaks, nimetades peamiste koostöövormidena infovahetust, sh infopäevadel, üritustel, koosolekutel, koolitustel osalemist, kirjavahetust ja telefoni teel suhtlemist SEV-i meeskonna liikmetega. Samuti viis vastajat hindasid koostööd mitte tihedaks, tuues põhjustena ajanappuse ja otsese vajaduse puudumise. Üks vastaja tõi välja, et nende jaoks on koostöö piisav.

Siinkohal peab märkima, et sotsiaalsed ettevõtted on enamasti mikroettevõtted, mistõttu on sotsiaalse ettevõtte enda põhitegevuste elluviimiseks tihti inim- ja ajaressursi puudus. Järeldusena võib välja tuua, et kui sotsiaalsetel ettevõtetel on vaja tähtsuse järjekorda panna ettevõttesisesed tegevused, nende täitmine ning samaaegselt koostöö katusorganisatsiooniga, siis valitakse suure tõenäosusega oma ettevõttega seotud

tegevused. Võrgustiku roll turundusalastes küsimustes võiks olla üsna suur, sest mitmed sotsiaalsed ettevõtted igapäevaselt aktiivselt turundusega ei tegele. Seetõttu väärtustavad liikmed kuulumist võrgustikku ning mõned neist ka hindavad võrgustiku panust ühisturunduse praktiseerimiseks. Samas möönab enamus liikmetest, et koostöö ja nende endi panus on marginaalne ajapuuduse ja inimressursi nappuse tõttu.

Vastustest ilmneb, et seni on väga vähesed teinud koostööd teiste SEV-i liikmetega, kes on samuti sotsiaalsed ettevõtted (joonis 9). Põhjustena tuuakse välja, et *“ei tunne neid piisavalt”*, *“isegi kui on sama probleem, siis ei ole läinud küsima, /.../ lihtsam on oma tiimiga alustada, kui kuulata ära teiste probleemid”* (V02) või *“kuna ei olnud rahastust ja nende teenus oli üsna kallis, siis jäi see katki”* (V06). Teatud määral mängib siin rolli ka teenusepakkujate tegevusalade erinevus, mistõttu ei saa sama valdkonnaga seotult sisulist tööd koos teha. Sellise argumendi tõi välja kaks vastajat. Teiselt poolt need sotsiaalsed ettevõtted, kes tegutsevad samas valdkonnas, leiavad et juba toimivat koostööd peaks veelgi tihendama. Küll aga on mõned liikmed eelnevalt koostööd teinud teenus-toode müügi fookuses.



Joonis 9. Sotsiaalsete ettevõtete koostöö võrgustiku teiste liikmetega (autori koostatud).

73% vastajatest tunnistas, et koostööd SEV-i kuuluvate teiste sotsiaalsete ettevõtetelega ei tehta. Põhjustena tuuakse veel välja, et on proovitud, aga pigem on tulnud negatiivne vastus, samuti alles kaalutakse erinevaid koostöövorme, aga pole jõutud tegudeni. Veel

tuuakse välja, et koostööd on mingil määral tehtud, aga need ei ole suurte tulemusteni viinud. Vastustest ilmneb, et valmisolek koostööks on olemas, aga esimese sammu tegijate ootused on väga kõrged ning pigem ollakse pettunud.

Ühisturundust puudutavates küsimustes nähakse mitmeid võimalusi ja ka probleeme, samuti tehakse konkreetseid ettepanekuid, kuidas tegutseda:

“See on keeruline, sest läheb palju rahalist ressurssi, mida SEV-il ei ole” (V02).

“Ei tunne vajadust ühisturunduse järele. Võibolla asjade jaoks saab teha ühise veebipoe, aga sellegi käivitamine on olnud problemaatiline” (V05).

“Veebikeskkond oleks ressursside raiskamine SEV-i jaoks, sest kasutegur on üsna väike ses osas. Kui SEV paneks ressursid põhimõttelise idee levitamiseks, siis see võiks olla kõige efektiivsem ja mõistlikum viis, kuidas liikmeid turundada” (V04).

Toetudes teooriale, kus tuuakse välja tõsiasi, et sotsiaalse ettevõtluse valdkond on lai ning väikese Eesti kontekstis pole sotsiaalse ettevõtluse definitsioonis kokkuleppele jõutud, siis on igati põhjendatud, et antud valdkonnas tegutsevad ettevõtted soovivad pigem avalikkusele suunatud põhimõtteliste ideede levikut kui konkreetsete teenuste müügiabi.

Ühe võimalusena pakutakse tudengite kaasamist, kes tegutsevad sotsiaalteaduste valdkonnas ülikoolide juures. Samas üks vastaja oponeerib sellele seisukohale, tuues kriitikaks, et tudengite kompetents ei võimalda nende teenust müüma, sest teenuse turundamisel ei kasutata neid sõnu, mida ettevõtte ise kasutab:

“Ma kuulan kliendi juttu oma perspektiivist, aga tudengid kuulavad seda palju laiemas perspektiivis. Või vastupidi palju kitsama perspektiiviga, ehk tudengid ei näe neid võimalusi, mida me saaksime ja oleksime suutelised kliendile pakkuma. Kui ma juures ei ole, siis on seda väga keeruline teha” (V02).

Mitmed sotsiaalsed ettevõtted ei hinda sellist passiivset ühises veebikeskkonnas eksisteerimist kuigi tõhusaks vahendiks. Tuuakse välja, et lihtsam on seda rakendada konkreetse toote puhul, kus mingi sotsiaalse mõjuga seotud loo jutustamine koos pakutava tootega töötaks tõenäoliselt tulemuslikumalt:

“Elementaarne asi võiks olla see, et kui liikmed mingil põhjusel kogunevad, siis võiksid nad välja pakkuda oma materjale või tooteid vms. Oma tooteid/teenuseid tutvustav nurgake, see ei pea üritusest endast palju aega võtma, aga üks laud, kuhu paned enda kohta info. Kes on huvitatud, saab vaadata või ise organisatsiooniga ühendust võtta vms.” (V03).

Siit ilmneb, et SEV-i liikmed ise ei tunne üksteist kuigi põhjalikult. Seetõttu on ka koostöö liikmete endi vahel pigem tagasihoidlik. Samuti nähakse koostöös suurt ajakulu ning ei leita niigi tihedas graafikus vaba momenti ja arvatakse, et lihtsam on omaette probleeme lahendada. Samas oleks eeldanud, et kuna valdkond on nii uudne Eesti ühiskonnas, siis sotsiaalsed ettevõtted ise hoiavad rohkem kokku ja teevad omavahel koostööd, saamaks ressursse, et olla konkurentsias edukas. Sotsiaalsete ettevõtete ettepanekuid SEV-i ühisturunduse jaoks tutvustatakse täpsemalt alapeatükis 2.4.

Intervjuudest selgub, et pigem segmenteerivad sotsiaalsed ettevõtted tarbijaturge demograafiliste (lapsed, täiskasvanud) tunnuste alusel ja vähem grupeerivad oma turgu geograafiliste, psühholoogiliste ka käitumuslike muutujate põhjal. Samas võiksid sotsiaalsed ettevõtted just viimase aluseks võtta, sest see hõlmab kliendi elustiili, huve ja suhtumist teenusesse. Kui klient teadvustab, et tegemist on sotsiaalse ettevõttega, kes reinvesteerib kogu kasu ühiskondlikul eesmärgil, siis teadliku kliendi puhul võib see tema ostuotsust mõjutada. Osalenute vastustes paistab silma, et turu segmenteerimist väärtustatakse üsna kõrgelt. Vastajad teavad väga hästi, kes on nende peamine klientuur. Selleks, et leida ühisosa uuringus osalenud sotsiaalsete ettevõtete sihtgrupis, vaadeldakse täpsemalt ettevõtete sihtturgu.

Järgnev tabel 6 kajastab sotsiaalsete ettevõtete vastustel põhinevat üldistust klientide segmenteerimisel. Väga selgelt eristuvad sotsiaalsed ettevõtted, kes pakuvad teenust äriettevõtetele ja ka riigiasutustele ning siis on ettevõtted, kelle teenus on suunatud kas täiskasvanutele, õpilastele või lastega peredele. Vastupidiselt arvamusele, et tegevusvaldkondade erinevuste tõttu ei leita sisulisi pidepunkte koostööks, võiks siiski lähtuda ja leida võimalusi koos tegutsemiseks sihtturu ühisosadest.

Tabel 6. Sotsiaalsete ettevõtete klientide segmendid (läbiviidud intervjuude alusel autori koostatud)

Segment, segmenti tunnused	Vastamine kordades
Täiskasvanud inimesed (pensionärid, väikelaste emad, mehed, töötud, õpetajad)	8
Ettevõtted (küpsed ja arenenud suurettevõtted), asutused (riigiasutused)	3
Lastega pered, õpilased (noored, alaealised)	4

Näiteks potentsiaalne klient organisatsioon X peab oluliseks mõtlemise ja mõtete sõnastamise oskust (koolitus “Argument kui suhtlusvahend” Väitluskoolitusest), vaimse tervisega seotud aspekte (stressi ja läbipõlemise koolitus Avitusest) ja kutsub oma töötajatele füüsilise heaolu parendamiseks (keha lõõgastumise eesmärgil) massöörid (massaažiteenus Eesti Pimemassööride Ühingust). Kui selgub, et organisatsiooni X töötaja stress ei ole tingitud tööalastest, vaid eraelus aset leidvatest probleemidest, saab ta edasi suunata näiteks Väärtustades elu PREP-paarisuhte koolitustele. Pideva suhtlemise ja meeldiva teenusekogemuse tulemusena tekib organisatsiooni X töötajatel huvi sotsiaalsete ettevõtete vastu, mistõttu on suurem potentsiaal, et need töötajad perepuhkust planeerides kaaluvad majutusasutusena sotsiaalsete ettevõtete pakutavaid külaliskortereid Tartus või osalemist keskkonnatelgi huvitavates õpitubades.

Nagu tabelist 7 on näha, nimetavad intervjuueeritud võrgustikku kuulumise eeliseid rohkem kui puudusi. Võrgustikku kuulumise peamiste probleemidena tunnetatakse koostööga seotud vajakajäämisi, sealhulgas liikmete mittetundmine, passiivsus, tulemuste marginaalsus ja ajaressurss.

Tabel 7. SEV-i kuulumise enim nimetatud eelised ja puudused (autori koostatud)

Võrgustikku kuulumise eelised	Võrgustikku kuulumise puudused
Oleme suutnud paremini fokusseerida teenuste mõju	Teiste liikmetega koostöö tegemine ei säästa alati aega ja töö ei saa kiiremini valmis.
Võrgustik aitab mõtestada põhitegevust	Liikmetega koostöö ei tooda suuri tulemusi.
Kuulumine võrgustikku annab lisandväärtust	Liikmete passiivsus koostööks – pakkumistele mitte reageerimine
Saab uhkusega öelda, et oleme sotsiaalne ettevõtte	Liikmete rohkus – sotsiaalsed ettevõtted ise ei tunne kõiki liikmeid ja nende tegevusala
SEV-i lugude jutustamine printsiip töötab väga hästi ja on mõjus	
Liikmeklubi tulemusel heade kontaktide leidmine	
Ühiskondliku mõju hindamise grupis – kogemuste vahetus	

Eelnevast võib järeldada, et suuri konkurentsieeliseid võrgustikku kuulumine ja end sotsiaalse ettevõtteks tutvustamine endaga praegu liikmetele kaasa ei too. Küll aga kehtib SEV-i puhul võrgustiku printsiip, kus kasuteguri eesmärgil jagatakse omavahel täiendavaid infoallikaid ning tehakse need kättesaadavaks kõigile osapooltele. Samas möönavad mitmed intervjueritud, et kahjuks ei kasuta nad kõiki võrgustiku poolt pakutavaid potentsiaale ära ning leidub neidki, kes teadlikult ignoreerivad võrgustiku initsiatiive ajanappuse ja madala prioriteetsuse tõttu.

Sotsiaalsete ettevõtete eesmärk ei ole kindlasti olla sõltuvuses võrgustikust. Oma igapäevatoos peetakse oluliseks sõltumatust – rahastusprojektidest, võrgustikest. Võrgustikku kuulumisel ajendiks on ennekõike teadmiste ja kogemuste vahetus.

Kokkuvõtvalt tõuseb intervjueritute vastustes esile turundustegevuste ja kompetentsi tõstmise vajadus. Ilmneb, et selle edus ja mõnel vastaja puhul ka kasus, ollakse skeptiliselt meelestatud ning pigem nähakse katuseorganisatsiooni rolli huvikaitse valdkonnas. Intervjueritute turundustegevuse üldist olukorda iseloomustab see, et sellesse on kaasatud kogu meeskond ja aastane turunduseelarve on väike, kõikides 0 eurost kuni 5000 euron.

Suuremaid erinevusi liikmete turundustegevuse vahel ei esinenud, põhjusel, et mitte ühelgi vastajatest ei ole ettevõttes turundusosakonda ja eraldi turundustöötajaid. Paljuski on turundusega seotud tegevused integreeritud igapäevatoos osadesse ning turundustööd tehakse käigu pealt. Samuti on mitmed liikmed välja toonud, et pigem keskendutakse sellele, et näidata ennast heade, kvaliteetsete töötulemustega ja see on ongi parim turundustegevus sotsiaalsetele ettevõtetele. Vastajad arvavad võrgustiku soovist teenuseid ühiselt turundada pigem positiivselt, aga leiavad ka, et kasutegur ei laiene kõigile teenusepakkujatele ning suurim mõju oleks sellest tõenäoliselt tootepakkujatele. Ühtlasi tervitatakse võimalust olla esitletud ühise platvormi alt, kust vajadusel leiab klient kõik teenusepakkujad üles.

2.4. Ühisturunduse uuringu järeldused ja ettepanekud

Järgnevas alapeatükis antakse ülevaade uuringu järeldustest ning kujundatakse ettepanekud SEV-i liikmete teenuste turundustegevuse edendamiseks ja tõhustamiseks.

Analüüsitakse, missugustel tingimustel oleks võimalik rakendada ühisturundust sotsiaalsete ettevõtete ja võrgustiku vahel ning tuginedes intervjuudes saadud vastustele töötatakse välja ettepanekud ja soovitused ühisturunduseks. Ettepanekud põhinevad intervjueeritud sotsiaalsete ettevõtete esindajate poolt väljapakutud ideedel, millele uuringu analüüsi tulemusel lisandus autorpoolseid soovitusi sotsiaalsete ettevõtete teenuste turundamise parendamiseks.

Alljärgnev loetelu võtab kokku intervjueeritavate seisukohad tulevikuideedest ning edastab ühisturunduse probleemid. Ühisturunduse takistusteks ja suurimateks barjäärideks nimetasid sotsiaalsed ettevõtted edastatava sõnumi laialivalgumise, raskused teenuste turundamisel ühises veebipoes ning 42 liikme haldamise ja nende vajaduste rahuldamise komplitseerituse.

Sotsiaalse ettevõtte turundamisega seotud probleemid:

- Laialivalguv sõnum – kui ei vasta ühe või teise organisatsiooni vajadustele, siis ei ole sõnumist kasu.
- Teenuselt eeldatakse, et teenusepakkuja teeb lõputult tööd vabatahtliku töö vormis.
- Laat või mess ei ole sobiv turundamise vorm teenusepakkujatele, sest reaalselt ei saa midagi katsuda ja proovida.
- Tudengitest vabatahtlikud ja praktikandid pole kompetentsed teenust müüma. On oht, et nad kuulavad kliendi soove palju laiemas või hoopis kitsamas perspektiivis, kus ei näe võimalusi, mida sotsiaalne ettevõtte saaks ja oleks suuteline pakkuma.
- Passiivse turunduse rakendamine on lihtsam, aga eksisteerimine ühises veebis või e-poes ei garanteeri otseseid müüginumbreid.
- Ühine veebikeskkond SEV-i kodulehel ei ole tulemuslik selles kontekstis, et konkreetset teenust otsides inimene ei kirjuta otsingu märksõnaks *sotsiaalsed ettevõtted Eestis* ja sealt edasi, mida need ettevõtted teenustena pakuvad.
- Ühiselt turundamine võib tekitada segadust, sest sotsiaalsed ettevõtted on väga erinevad ja tegelevad erinevate teemadega. Kliendi jaoks tänavalt on raske hoomata - üks tegeleb lastega, teine müüb käsitööd.
- Kuidas leida väljund kõikide SEV-i liikmete võrdseks kohtlemiseks, kui kõik on nii erinevad – ennetada kõrvalejätetu tunnet või äkki saab keegi suuremat kasu.

Teenuste ühisturundamise tulevikuideed:

- Teenust müüa koos toodetega.
- Tudengite kaasamine ülikoolide juures.
- SEV-i või sotsiaalse ettevõtte märgi juurutamine (tootele või teenusele lisatud märk, mis edastab sõnumit, et selle tarbimisel ei saada ainult head toodet/teenust, vaid aidatakse kaasa ka ühiskonnas eksisteerivale kitsaskohale).
- Ühised infovoldikud lennujaamades või sadamates.

Üks olulisem problemaatika seisneb selles, et sotsiaalne ettevõtlus on Eesti ühiskonnas üsna uus nähtus, mistõttu potentsiaalsed kliendid ei oska vahet teha sotsiaalsel ettevõttel ja äriettevõttel. Pigem näevad vastajad suurimat kasutegurit huvikaitse teemadega edasitöötamisel ning tutvustada seeläbi sotsiaalset ettevõtet.

Toetudes peatüki 1.2 esitatud Gummessoni suhete käsitlusele tegeleb SEV megasuhetega, tundes muret ühiskonna üle tervikuna ning megaturundusega, mis sisuliselt hõlmab lobitööd, avaliku arvamuse ja poliitilise võimu kujundamist. See on oluline aspekt, sest intervjuudest ilmnes, et sotsiaalsed ettevõtted sõltuvad ühekordsetest projektitoetustest ning ainult võimaluse tekkimisel seovad toetusi projektitegevustega.

Täiendava ettevõtlustulu teenimine aitab muuta vabaühenduste tegevust organisatoorselt jätkusuutlikumaks ja sisuliselt mõjusamaks. Sotsiaalsed ettevõtted on paremad partnerid riigile ja kohalikule omavalitsusele ka avaliku teenuste pakkumisel, sest suudavad seda teha stabiilsemalt ja kvaliteetsemalt. Samas peab eelistamisega kindlasti käima kaasas selge eesmärgistamine ja läbipaistvuse kohustus (mõju hindamine), et vältida ebaefektiivsust ja kuritarvitusi. (Huvikaitse 2015)

Warnaby jt (2002, 2004, 2005, viidatud Baron *et al.* 2010: 151 vahendusel) loodud võrgustiku liikmete koostoitumise tüpoloogiast võiksid SEV-i puhul kõige edukamalt toimida ametlikud koostoitumised (interaktsioonid), sest sellisel puhul rakendatakse ka liikmete enda partnerlusagentuure. Sel moel võib ressursi või head sisendit saada ka kolmandatest allikatest.

Sotsiaalsete ettevõtete erinevad seisukohad loovad tervikpildi turunduse ettepanekutest ning need on kompaktselt esitatud lisa 6. Juba enne SEV-i asutamisaega on olnud

mõttetasandil idee ühise märgise loomisest, mis nüüd uuesti ettepanekuna välja tuuakse – sotsiaalsete ettevõtete märgise juurutamine, mis oleks visuaalne ning pilkupüüdev. Sotsiaalsed ettevõtted, kes osalevad mitmetel avalikel üritustel, kannaksid näiteks vastava logoga rinnamärke. Rinnamärgid tekitavad kindlasti vestluspartnerites uudishimu ja seeläbi aitab märgise olemasolu lihtsamini teemat avada. Samuti saab märgist kasutada turundusmaterjalides.

Intervjuude ühe järeldusena tehakse ettepanekud, mida võiks rakendada enne ühisturunduse rakendamist SEV-i liikmete seas:

- organiseerida ühine koolitus kõigile liikmetele turundusteamadel, sest liikmete teadmised ja pädevus turundust puudutavates teemades on erineval tasemel;
- teostada täiendav uuring SEV-i veebilehe nähtavuse kohta internetis.

Käesoleva uuringu raames selgus, et sotsiaalsete ettevõtete endi turundust puudutavad teadmised on iseõppija tasemel ja tihti ka ebatäiuslikud, seetõttu oleks otstarbekas korraldada teadmiste ja arusaamiste ühtlustamiseks ühine turundusalane koolitus (näiteks Turunduse ABC). Kui liikmed ise turundusvõimalusi paremini tunnevad ja kasutada oskavad, on ka ühisturundus palju efektiivsem.

Täiendava uuringu eesmärgiks oleks välja selgitada, kas ja kui palju veebilehe kasutajaid leiab sotsiaalsete ettevõtete kontaktid SEV-i lehe vahendusel. Leidub vastajaid, kes väidavad, et olemasolev ühine veebikeskkond on nende juurde kliente toonud, aga teiselt poolt on ettevõtteid, kes peavad seda äärmiselt ebatõenäoliseks. SEV-i veebileht on statistikamooduliga *Google Analytics* küll seotud, aga kuna võrgustik ei ole oma veebilehte eraldi turundanud, ei ole meeskond külastatavuse statistikat nii põhjalikult jälginud.

Kui viiakse ellu ärikeskkonna loomine (veebipood), siis on soovitus kindlasti täpsemalt uurida, milline on veebilehe vaatamiste arv igapäevaselt, milliste kanalite, otsingusõnade kaudu veebilehele jõutakse ja millist infot enim vaadatakse. See aitaks välja selgitada ühise veebiportaali potentsiaalsete klientide arvu ja sellest lähtuvalt saab välja selgitada, kas ühine veebiportaal on otstarbekas. Samuti võimaldaks see tuvastada, kas SEV-i veebilehe külastaja ja sotsiaalse ettevõtte kliendi vahel on seos. Omakorda

aitaks see välja selgitada klientide kasvupotentsiaali ja teenusepakkujate jaoks kasumipotentsiaali.

Kokkuvõtlik nimekiri ettepanekutega, mida võiksid SEV-i liikmed ettevõtte sees rakendada selles võtmes, et ühisturundus oleks häid tulemusi andev ja resultatiivne:

- harjutada väiksemamahulisi koostöö vorme sotsiaalsete ettevõtete vahel (nt sihtturu ühisosa baasil);
- turunduse planeerimise teadlikum juhtimine;
- turunduse strateegiate sh turundusplaani väljatöötamine;
- edukas turunduskommunikatsiooniplaani välja töötamine;
- oma turundustegevuste süsteemsem ja eesmärgipärasem tulemuste analüüs, mis edastab informatsiooni töökindlatest meetoditest ning sellest lähtuvalt saab kõrvale jätta mittetöötavad lahendused;
- tööriistana kasutada teenusedisaini;
- vaadata üle kodulehed – kas edastab rohkelt kutset tegevusele? Sooduspakkumised? Nn *Call to Action* nupuke uudiskirjade tellimiseks?

Erinevaid uuringud on rõhutanud võrgustikus olevate liikmete omavaheliste suhete tähtsust ning ka ettevõtetevahelisi tehingute ja koostöölepingute sõlmimist (Todeva 2006: 36). Käesoleva töö kontekstis on liikmete omavahelised suhted ja koostöövormid üsna tagasihoidlikud ning nende intensiivsem arendamine võiks olla mõttekoht. Koostöö sotsiaalsete ettevõtete endi vahel on olulise tähtsusega suhete ja usalduse loomise kontekstis. Huvitava asjaoluna toovad liikmed välja praegusel juhul omavahelise koostöö puudumise, kuigi töö autor oleks seda eeldanud, kuna see tundub antud situatsioonis üsna loogilise ja iseenesest mõistetavana.

Näiteks Domus Dorpatensis pakub külaliskorterite kõrval ka massaažiteenust ning edasiarendusena võiks kaaluda suhtlemist Eesti Pimemassööride Ühinguga, uurimaks võimalusi, kuidas hõivata Lõuna-Eestis elavaid pimemassööre tööturule ja miks mitte ei võiks nad pakkuda oma massaažiteenust Domus Dorpatensise ilusalongi ruumides.

Mõned uuringus osalenud sotsiaalsed ettevõtted kirjeldavad oma turundustööd märksõnaga kaootiline ja vajaduspõhine, mis iseloomustab hästi tänast hetkeolukorda. Turunduse planeerimise puhul on teooriast lähtudes väga kindlad etapid, mida siinkohal

võiksid ka liikmed rakendada. Mõningal määral seda tehakse juba praegu, aga lisaks analüüsile, rakendamisele ja kontrollile võiks kasutusele võtta Besti (2004: 156-160) poolt väljatöötatud tüüpilised turunduse planeerimise protsessi elemendid nagu eesmärgid, strateegiad ja taktika. Selline planeerimine on ajamahukas tegevus, kuid valmimisel edastab kompaktselt konkreetsed punktid, mida vajadusel saavad meeskonnaliikmed uuesti üle vaadata. Vähemtähtis ei ole ka näiteks korrektse turundustegevuste dokumentatsiooni tutvustamine uutele töötajatele. See lihtsustab uutel töötajatel ja vabatahtlikel organisatsiooni turundustegevuse põhifookusega kurssi viimist ja aitab valutumalt igapäevatöösse sisse elada.

Intervjuu tulemustest tuli välja, et mitmel sotsiaalsel ettevõttel puuduvad turundusstrateegia ja turundusplaani dokumendid. Selle põhjal on soovitus koostada kasvõi esialgne ettevõttesisene turundusplan. Selle visandlik olemasolu lihtsustab hõlpsamini fookuses püsida ning tuletab vajadusel tegevmeeskonnale põhieesmärke meelde.

Sotsiaalsed ettevõtted küll toovad välja, et nad monitoorivad töö käigus tegevusi, kuid tegevuste lõpphinnangute analüüs ja kontroll, mis enamusel praegu puudub, kaardistaks olukorra ning annaks sisendi järgmisteks tegevusteks. Nagu ühes vastuses välja toodi, siis teenused muutuvad oma olemuselt iga päev, mistõttu ka turundustegevus peab sellega sammu pidama. Tulemuste mõõtmine, hindamine ja tagasiside aitavad kaardistada tehtut ja määrata probleemseid kohad ja võimalused.

Uuringust selgus, et sotsiaalne ettevõtte lähtub oma töös pigem suuremate tegevuste planeerimisel majandusaasta lõikes plaanide paikapanemisega. Samas reklaamitegevusi pikalt ette ei kavandata, nende planeerimise periood on paar nädalat või üks kuu. Sellest lähtuvalt võiksid sotsiaalsed ettevõtted edaspidi kaaluda turunduse teadlikumat juhtimist.

Koostöös partneritega, kes vahendaksid ka sotsiaalsete ettevõtete teenuseid, saab rohkem kliendi teadlikkust tõsta ning pakkuda lisandväärtust, tuues müügiargumendiks ühiskondliku mõju. Sõnumi edastamisel töötaks ka suust-suhu turundus, sest lähtuvalt empiirilises osas väljatoodust jõuavad paljud kliendid sotsiaalse ettevõtte teenusteni läbi tuttavate, sõprade või pereliikmete soovitustega. Autori hinnangul võiks ka teenuste

ühisturundust siduda suust-suhu turunduse kontseptsiooniga. Samuti tunnevad sotsiaalsed ettevõtted huvi sotsiaalse turunduse vastu. Sellest nähtub, et ka sotsiaalne turundus võiks olla tulevikus üks kasutusele võetav variant.

Need valdkonnad, mis võiksid olla ideaalis SEV-i ühisturunduse vastutusalas, on brändijuhtimine, turunduskommunikatsioon, digitaalse ärikeskkonna väljaarendamine koostöös partneritega ja partnerturundusega seonduvad tegevused (vt lisa 7). Vaatamata sotsiaalsete ettevõtete arvamusele leiab töö autor, et digitaalsed ärikeskkonnad on muutumas tänapäeva ühiskonnas oluliseks valdkonnaks turundustegevuses. Seega on vajalik arendada klientide *online*-kogemust veebikeskkonnas (nt veebipoes) ning seeläbi kasvatada müügi võimalusi.

Samuti peaks ühisturundus tagama tulemusliku turunduskommunikatsiooni, eesmärgiga tõsta brändi eelistatust ning tuntust Eesti turul. SEV tegeleb huvikaitsega riigisektori suunal ja pisut on kokkupuudet ka vastutustundlike ettevõtetega, aga huvikaitse turunduse sektoris on valdkonnapõhiselt katmata. SEV-i eestvedamisel võiks alata märgise loomise protsess. Märgis, mis esindab sotsiaalset ettevõtet kui brändi ja millel on kindlad elemendid, mille järgi kliendid sotsiaalset ettevõtet tunnevad – logo jms. Potentsiaalsete klientidega suheldes, peaksid need elemendid olema visuaalselt ka nähtavad, mis loob kliendis kõigepealt uudishimu ja huvi ning seejärel teadmise.

Uuringu tulemuste põhjal koostati autori poolt soovituslik turunduse tegevuskava SEV-ile (vt lisa 8). Ühisturunduse tegevuskava annab ülevaate funktsioonidest, mida võiks rakendada. Sotsiaalsete ettevõtete ühisturundustegevus on keeruline ja aeganõudev ennekõike seetõttu, et tegemist ei ole ühekordse teenuse ostuga, vaid püütakse muuta kliendi kasutajaharjumusi. Käesolev tegevuskava on vaid orientiiriks ning võib vajadusel eraldi protsessideks või erinevateks etappideks jaotada. Tegevuste realiseerimise eelisjärjekord ja prioriteetsus on võrgustiku enda aja- ja raha ressurssidest tulenev. Ühine müügi edenduse liit võiks pakkuda võimalust sotsiaalsetel ettevõtetel oma teenuseid senisest tõhusamalt turundada.

Soovitustena võib aluseks võtta ka lisa 1 välja toodud tabeli *Juhtimisalased tagajärjed teenuste omaduste puhul* viimase tulba loetelu (turundusega seotud teemad), kus

kajastatakse meetmeid, mida teenuste juhtimises rakendada. Need oleksid konkreetsed suunised turundusspetsialistidele.

Tippkogemuse loomine ja tarbimishoiakute muutmine on kallis, aga tulus. Tuleb mõelda sellele, kuidas muuta oma klient brändisaadikuks. (Leppiman 2015) Sotsiaalsed ettevõtted on paljude oma teenustega autentsed. Teenusel on oma usutav lugu ja see mõjutab klienti. Teenused peavad olema multisensoorsed ehk kõikidele meeltele avatud, sellisel juhul soovib klient teenust osta (*Ibid.*).

Diplomitöö edasiarendusena on võimalik läbi viia põhjalik kvantitatiivne uuring kõikide SEV-i kuuluvate sotsiaalsete ettevõtete, sh tootepakkujate seas ning kaasata sinna kõik ettevõtte turundusega tegelevad inimesed. Praegusel juhul sai küsitletud tegevjuhte või ettevõtte esindajaid, kes tegelevad turundust puudutavate teemadega põhitöö kõrvalt. Sellise uuringu eesmärgiks oleks saada täpne ülevaade sotsiaalsete ettevõtete turundustegevusest ning luua seeläbi võrgustiku eestvedamisel ühisturundusplaan. Samuti peaksid järgnema täpsemad uuringud suust-suhu ja sotsiaalse turunduse kontseptsioonidest ja rakendamisvõimalustest, sest mõned sotsiaalsed ettevõtted kas juba kasutavad või sooviksid neid oma töös aktiivselt rakendada. Kindlasti tuleks senisest põhjalikumalt uurida sotsiaalsete ettevõtete potentsiaalsete klientide arvamust.

KOKKUVÕTE

Sotsiaalsete ettevõtete turundusvõimekuses esineb puudujääke ettevalmistuses, oskustes ja teadmistes, mistõttu sotsiaalseid ettevõtteid koondav ühendus ja katuseorganisatsioon Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustik (SEV) püüab seda olukorda leevendada ühisturundusega. Ühisturunduse rakendamiseks on vaja välja selgitada ja kaardistada liikmete ootused ja vajadused ning sellest lähtuvalt luua ettepanekud asjalikeks ja reaalselt kasutatavateks turundussoovitusteks. Hetkel, kus konkurents ettevõtete vahel on muutumas üha intensiivsemaks ning teistest eristumine seab ärilistele ettevõtetele ja ka sotsiaalsetele ettevõtetele järjest suuremaid väljakutseid turul läbilöömise näol. Selleks, et jõuda pakutavate teenustega klientideni tuleb kasutada turunduse võtmesõiget lähenemist.

Käesoleva töö eesmärgiks oli välja töötada ettepanekud SEV-i liikmete teenuste tõhusamaks ja tulemuslikumaks ühiseks turundamiseks. Töö eesmärgist lähtuvalt analüüsiti ühisturunduse olemust, selgitati sotsiaalse ettevõtte olemust, sh head näited Eestist, seejärel käsitleti teenusekontseptsiooni erinevusi toodete turundusest ning anti ülevaade võrgustike terviklikest süsteemidest.

Teooria baasil viidi läbi turundustegevuse uuring SEV-i liikmetest moodustatud valimi seas ning tulemuse analüüsi põhjal esitab autor omapoolsed ettepanekud. Diplomitöös kajastati erinevate autorite käsitlusi turunduskontseptsioonidest, samuti tutvustati ühisturunduse eripärasid ja anti ülevaade võrgustike teooriatest. Töö autor viis uurimistöö raames läbi 11 SEV-i liikmetest sotsiaalse ettevõtja veebilehtede analüüsi ja 11 poolstruktureeritud intervjuud liikmete esindajatega. Teoreetilisele baasile tuginedes analüüsis töö autor uuringu tulemusi. Ettepanekud jagunevad kolmeks – soovitused ja tegevused enne ühisturunduse protsessi algatamist (täiendavate uuringute läbiviimine), soovitused sotsiaalsetele ettevõtetele endale (et ettevõtete oma turundus ühisturundust toetaks) ning soovitused SEV-ile (konkreetne ühisturunduse tegevuskava).

Sotsiaalsete ettevõtete rakendatav turundustegevus ei ole kõigi liikmete puhul süstemaatiline, sest puuduvad turundusplaanid ning tihti ollakse suures sõltuvuses taotletavatest projektirahadest, mistõttu ettevõtetel endal ei olegi turundustegevuste rakendamiseks eraldiseisvat eelarvet. See seab omakorda suured piirangud turundustegevuste süsteemsele planeerimisele ja läbiviimisele. Ühtlasi ilmnes tõsiasi, et sotsiaalsetel ettevõtetel ei ole organisatsioonis tööl turundusspetsialiste ja -juhte. Kogu turundust puudutav töö organiseeritakse selliselt, et valdkonnapõhiselt teevad seda kõik meeskonnaliikmed, aga ennekõike tegevjuht. Võib öelda, et sotsiaalsete ettevõtete puhul on turundus kogu ettevõtet hõlmav protsess, sest turundustegevusse on kaasatud kogu meeskond, kes integreerib oma töösse nii oma valdkonnapõhised tööülesanded, turundustegevuse ja kliendi vajaduste rahuldamise.

Turundusvõimekusele seavad piirangud ettevõtete finantsallikad. Mitme sotsiaalse ettevõtte turunduseelarve on null või sellelähedane. Mõne võrgustiku liikme projektieelarve peegeldab sotsiaalse ettevõtte kogueelarvet ning ühtlasi kui turundustegevust suudetakse projektitegevustega osavalt siduda, siis on see ainuke viis seda rakendada. Esineb ka teist äärmust, kus mõne kampaania puhul on eelarve 20 000 eurot.

Tulemuste kontekstis kerkib esile huvitav asjaolu, kus sotsiaalsetel ettevõtetel on läbi põimunud turundus ja kommunikatsioon. Leidus liikmed, kes kirjeldavad ettevõtte turundust, kasutades selle sünonüümina ka kommunikatsiooni mõistet. Küll aga leidus ettevõtteid, kes täpsustasid ja teadvustasid, et turundustegevus, teenuste müük ja kommunikatsioon on kõik sisult eraldiseisvad ning nende puhul tehakse vahet.

Uuringu tulemustest kerkis esile turu segmenteerimise suur olulisus. Mitme vastaja puhul avaldus, et see segmendi spekter on väga lai – nad peavad oma potentsiaalseteks klientideks kõiki Eesti täiskasvanuid ja noori, kuid leidus ka sotsiaalseid ettevõtteid, kelle teenus on suunatud väga kindlale ja kitsale sihtturule.

Intervjuude tulemuste ja teoreetiliste materjalide kõrvutamine kajastas olukorra, kus mitmed sotsiaalsed ettevõtted kasutasid suhteturundusele iseloomulikke aspekte. Nimelt tegelevad ettevõtted aktiivselt kliendisuhetega, sealjuures suhete hoidmise ja

tugevdamisega, samuti peetakse oluliseks üksikkliendi kohta käiva info uurimist ja kogumist.

Koostööd SEV-iga hinnatakse tihedaks. Erinevatel ettevõtetel on erinevatel etappidel olnud koostöö võtmes intensiivsemaid ja rahulikemaid perioode. Koostöö avaldub informatsiooni ja kogemuste vahetamisel, koolitustel ja üritustel osalemisega. Huvitava faktina tuli ilmsiks, et sotsiaalsed ettevõtted omavahel koostööd ei tee, põhjustena toodi välja ajanappus ja tegevusvaldkondade liigne erinevus.

Käesoleva diplomitöö uuringu tulemusel selgus, et sotsiaalsed ettevõtted hindavad kõrgelt SEV-i eksisteerimist ja ka enda organisatsiooni kuulumist võrgustikku, tööd huvikaitsega nimetatakse väga vajalikuks ja oluliseks. Võrgustikku kuuluvad liikmed väärtustavad huvikaitse tööd siiski sisuliselt olulisemaks kui ühisturundusega seotud kasu.

VIIDATUD ALLIKAD

1. A map of social enterprises and eco-systems in Europe. 2014. European Commission. 01.03.2015.
2. **Abingdon, D.** 2005. Out of the box marketing. How to build a super-profitable business. London: Thorogood Publishing Ltd.
3. **Ambler, T., Kokkinaki, F.** 1999. Marketing Performance Assessment: An Exploratory Investigation into Current Practice and the Role of Firm Orientation. London Business School. [<http://facultyresearch.london.edu/docs/99-901.pdf>] 01.04.2015.
4. **Aps, J., Kivioja-Ööpik, K.** 2012. Sotsiaalne ettevõtlus: õnnelikud inimesed, elujõulisem majandus. - Riigikogu Toimetised, nr 26, lk 197-200. [<http://www.riigikogu.ee/rito/index.php?id=16231&op=archive2>] 01.11.2014.
5. **Aps, J., Loor, M.** 2010. Sotsiaalsete ettevõtete konsulteerimine. Heateo Sihtasutus. [http://www.heategu.ee/doc/se_mak.pdf] 02.05.2015.
6. **Austin, J., Stevenson, H., Wei-Skillern, J.** 2006. Social and commercial entrepreneurship: same, different or both? - Entrepreneurship Theory and Practice Journal, Vol. 30 (1), pp. 370-384.
7. **Baron, S., Conway, T., Warnaby, G.** 2010. Relationship Marketing. A Consumer Experience Approach. London: Sage.
8. **Beamish, P. W., Lupton, N. C.** 2009. Managing joint ventures. – The Academy of Management perspectives, Vol. 23 (2), pp. 75-94.
9. **Best, R. J.** 2004. Market Based Management. Strategies for Growing Customer Value and Profitability. New Jersey: Prentice Hall. Pearson Education Inc.
10. **Booms, B. H., Bitner, M. J.** 1981. Marketing strategies and organization structures for service firms. In Donnelly, J.H., George, W.R. (Eds), Marketing of Services. - Conference Proceedings: American Marketing Association. Chicago, IL, pp. 47-51.

11. **Burns, P.** 2007. *Entrepreneurship and Small Business*. Hampshire: Palgrave Macmillian.
12. **Clow, K., E., Stevens, R., E.** 2009. *Concise Encyclopedia of Professional Services Marketing*. New York: Routledge.
13. **Dees, J. G.** 1998. The Meaning of “Social Entrepreneurship” [<http://csi.gsb.stanford.edu/sites/csi.gsb.stanford.edu/files/TheMeaningofsocialEntrepreneurship.pdf>] 01.02.2015.
14. **Dibb, S., Simkin, L.** 1996. *The market segmentation workbook: Target marketing for marketing managers*. London: Routledge.
15. **Dussauge, P., Garrette, B.** 1999. *Cooperative strategy: competing successfully through strategic alliances*. Chichester: Wiley.
16. **Ellis, N.** 2011. *Business to Business Marketing. Relationships, Networks & Strategies*. New York: Oxford University Press Inc.
17. **Goi, C. L.** 2009. A Review of Marketing Mix: 4Ps or More? - *International Journal of Marketing Studies*, Vol. 1 (1), pp. 1-15.
18. **Grönroos, C.** 1996. Relationship marketing logic. - *Asia-Australia Marketing Journal*, Vol. 4 (1), pp. 7-18.
19. **Grönroos, C.** 2004. The Relationship Marketing Process: Communication, Interaction, Dialogue, Value. - *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 19 (2), pp. 99-113.
20. **Grönroos, C.** 2007a. *Service management and marketing. Customer Management in Service Competition*. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
21. **Grönroos, C.** 2007b. *In Search of a New Logic for Marketing. Foundations of Contemporary Theory*. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
22. **Gummesson, E.** 2002. Relationship Marketing and a New Economy: It's Time for De-programming. - *Journal of Service Marketing*, Vol. 16 (7), pp. 585-589.
23. **Gummesson, E.** 2008. *Total Relationship Marketing (3rd ed.)*. Oxford: Elsevier Ltd.
24. **Gunter, B., Furnham, A.** 1992. *Consumer profiles: An introduction to psychographics*. London: Routledge.

25. **Habryn, F.** 2012. Customer Intimacy Analytics. Leveraging Operational Data to Assess Customer Knowledge and Relationships and to Measure their Business Impact. Karlsruhe: KIT Scientific Publishing.
26. **Håkansson, H., Ford, D.** 2002. How should companies interact in business networks? - Journal of Business Reserch, Vol. 55 (2), pp. 133-139.
27. **Håkansson, H., Snehota, I.** 1995. Developing Relationships in Business Networks. London: Routledge.
28. **Haynes, K., Grugulis., I.** 2014. Managing Services. Challenges and Innovations. Oxford: Oxford University Press.
29. Huvikaitse. Sotsiaalse tegevõtte Võrgustik. [<http://sev.ee/huvikaitse/>] 20.03.2015.
30. **Johnson, H. E.** 2000. Reducing the Risks in Joint Ventures. – CMA Management, Vol. 77 (10), p 34.
31. **Khan, M. T., Ahmed, S. Khan, N. A., Tanvir, S.** 2013. Marketing Mix and Growth of Ps (A Conceptual Review Paper). – European Journal of Scientific Research, Vol. 102 (1), pp. 125-134.
32. **Kotler, P.** 2002. Kotleri turundus. Tallinn: Kirjastus Pegasus OÜ.
33. **Kotler, P., Armstrong, G.** 2011. Principles of marketing. New Jersey: Pearson Education, Inc.
34. **Kotler, P., Keller, K., L.** 2006. Marketing Management 12e. New Jersey: Pearson Education, Inc.
35. **Kotler, P., McDougall G. H. G., Armstrong, G.** 1988. Marketing. Scarborough: Prentice-Hall Canada Inc.
36. **Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G.** 2005. Principles of Marketing. Essex: Pearson Education Limited. Prentice Hall.
37. **Kuura, A.** 2002. Võrgustikud ja klastrid kui majanduspoliitika kandjad. Tartu Ülikooli Pärnu kolledž. [http://www.mattimar.ee/publikatsioonid/majanduspoliitika/2002/2002/3_Mikromajandus/50_Kuura.pdf] 01.11.2014.
38. **Kuusik, A., Virk, K., Aarna, K., Sepp, L., Seppo, M., Mehine, T., Prinsthal, I.** 2010. Teadlik turundus. Tartu Ülikooli kirjastus.
39. **Kõiv, H.** 2014. Põnevaim karjäärivalik Eestis? [<http://www.muurileht.ee/ponevaim-karjaarivalik-eestis/>] 20.03.2015.

40. **Laherand, M.-L.** 2008. Kvalitatiivne uurimisviis. Tallinn: Infotrükk.
41. **Lepa, R., Naarits, A.** 2014. Sotsiaalne ettevõtlus Eestis. - Eesti Statistika Kvartalikiri 1/2015, lk 110-133.
42. **Leppiman, A.** 2015. Ettekanne: Tarbijast elamusturundajaks. Kevadkonverents "Tarbimusest elamuste turundamiseni", 07.05.2015. TTÜ majandusteaduskond. (Ettekande slaidid).
43. Liikmesus. Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustik. [<http://sev.ee/liikmesus/>] 09.05.2015.
44. **Lillemets, A.** 2011. Eesti sotsiaalse ettevõtluse kogemuste ja olukorra kaardistamine. Tallinn: Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuse Liit ja Heateo SA.
[<http://www.ngo.ee/sites/default/files/files/Eesti%20sotsiaalse%20ettev%C3%B5tluse%20kogemuste%20ja%20olukorra%20kaardistamine.pdf>] 01.03.2015.
45. **Lin, S. M.** 2011. Marketing mix (7P) and performance assessment of western fast food industry in Taiwan: An application by associating DEMATEL and ANP. - African Journal of Business Management, Vol. 5 (26), pp. 10644-10644. [http://www.academicjournals.org/article/article1380530941_Lin.pdf] 12.05.2015.
46. **London, M., Morfopoulos, R. G.** 2010. Social Entrepreneurship. How to Start Successful Corporate Social Responsibility and Community-Based Initiatives for Advocacy and Change. New York: Routledge.
47. **Lovelock, C., Wirtz, J.** 2011. Services Marketing. People, technology, strategy. New Jersey: Pearson Education.
48. **Mair, J.** 2010. Social Entrepreneurship: Taking Stock and Looking Ahead. – IESE Business School, WP-888, pp. 1–11.
49. **Mattessich, P. W., Murray-Close, M., Monsey, B. R.** 2004. Collaboration: What Makes It Work. A review of research literature on factoris influencing successful collaboration (2rd ed.). Saint Paul: Wilder Publishing Center.
50. Meie partnerid ja rahastajad. 2015. Sotsiaalse ettevõtluse inkubaator. [<http://seiku.ee/partnerid-ja-rahastajad/>] 20.03.2015.
51. Mis on sotsiaalne ettevõtlus? Sotsiaalne ettevõtlus Eestis. Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustik. 2015. [<http://sev.ee/esileht/se-eesti/>] 12.04.2015.

52. **Mitchell, W., Singh, K.** 1996. Survival of businesses using collaborative relationships to commercialize complex goods. – Strategic Management Journal, Vol. 17 (3), pp. 169-195.
53. **More, R.** 2013. Marketing High Profit/ Service Solutions. Gower Publishing Limited.
54. **Morgan, R., M., Hunt, S., D.** 1994. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. - The Journal of Marketing, Vol. 58 (3), pp. 20-38.
55. **Moritz, S.** 2005. Service Design. Practical access to an evolving field. London. [http://stefan-moritz.com/_files/Practical%20Access%20to%20Service%20Design.pdf] 12.05.2015.
56. **Paes, K., Raudsaar, M., Mets, T.** 2014. Ettevõtlusest ja ettevõtlikkusest – Globaalse Ettevõtlusmonitooringu uuring Eestis. Riigikogu Toimetised, nr 29, lk 97-115. [http://www.riigikogu.ee/rito/index.php?id=16668] 01.05.2015.
57. **Perens, A.** 1998. Teenuste marketing. Tallinn: Külim.
58. **Perrini, F.** 2006. The New Social Entrepreneurship: What Awaits Social Entrepreneurial Ventures? Massachusetts: Edward Elgar Publishing.
59. **Raudsaar, M., Kaseorg, M.** 2013. An Exploration of Social Entrepreneurship In Estonia. - International Journal of Business and Management Studies, Vol. 2 (2), pp. 19-29.
60. **Seggie, S. H., Cavusgil, E., Phelan, S. E.** 2007. Measurement of return on marketing investment: A conceptual framework and the future of marketing metrics. – Industrial Marketing Management, Vol. 36 (6), pp. 834-841.
61. **Sirkel, R.** 2001. Turundusuuring. Tallinn: Trükokoda Ilo Print.
62. **Sirkel, R., Uiboleht, K., Teder, J., Nikitina-Kalamäe, M.** 2008. Ideest eduka ettevõtte. Tallinn: OÜ Infotrükk.
63. Sotsiaalne ettevõtlus Eestis. Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustik. [http://sev.ee/esileht/se-eesti/] 01.05.2015.
64. Sotsiaalne ettevõtlus: Sotsiaalse ettevõtte mõiste Eestis. 2012. Eesti Kaubandus-Tööstuskoda. [http://www.koda.ee/uudised/teataja-artiklid/sotsiaalne-ettevotlus-sotsiaalse-ettevotte-moiste-eestis/] 12.05.2015.

65. Sotsiaalse ettevõtluse statistika. 2014. Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustik. [http://sev.ee/statistika/] 10.03.2015
66. **Supp, H.** 2013. Turunduse planeerimine ja mõõtmine Eesti ettevõtetes. (Bakalaureusetöö).
67. **Yi, H. T., Lee, J. Dubinsky, A. J.** 2010. An Empirical Investigation of Relational Conflicts in Co-Marketing Alliances. - Journal of Business-to-Business Marketing, Vol. 17 (3), pp 249-278.
68. **Tamm, A.** 2012. Sotsiaalne ettevõtlus: Sotsiaalse ettevõtte mõiste Eestis. [http://www.koda.ee/uudised/teataja-artiklid/sotsiaalne-ettevotlus-sotsiaalse-ettevotte-moiste-eestis/] 20.03.2015.
69. **Todeva, E.** 2006. Business Networks. Strategy and Structure. New York: Routledge Taylor & Francis Group.
70. Toetatud projektid. 2015. Kodanikuühiskonna Sihtkapital. [http://www.kysk.ee/toetatud-projektid] 20.03.2015.
71. **Wilson, C.** 2003. Tulusad kliendid. Kuidas neid ära tunda, arendada ja hoida. Tallinn: Eesti Ekspressi Kirjastuse AS.
72. **Wood, M. B.** 2005. The Marketing Plan Handbook. New Jersey: Pearson Education.
73. Äriseadustik. Riigi Teataja. [https://www.riigiteataja.ee/akt/131122010019] 11.05.2015.
74. Ühisturundus. 2012. Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus. [http://www.eas.ee/et/alustavale-ettevotjale/aeriarendus-ja-uute-klientide-voitmine/turundus-ja-mueuek/uehisturundus] 01.11.2014.

Lisa 1. Juhtimisalased tagajärjed teenuste omaduse puhul

Erinevus	Mõju	Turundusega seotud teemad
1. Enamus teenuseid ei saa arvele võtta	<ul style="list-style-type: none"> Kliendid võivad loobuda või peavad ootama. 	<ul style="list-style-type: none"> Sujuv nõudlus läbi kampaaniate, dünaamiline hindamine ja broneeringud. Töötada operatsioonide kaudu, et reguleerida tulemuslikkust.
2. Immateriaalsed elemendid domineerivad väärtuse loomisel	<ul style="list-style-type: none"> Kliendid ei saa maitsta, nuusutada, puudutada, katsuda, näha ja kuulda neid elemente. Keerulisem eristada ja hinnata teenuseid konkurentide omadest. 	<ul style="list-style-type: none"> Muuta teenused materiaalseks läbi tähelepanu (pannes rõhuasetuse füüsiliste vihjete esitlemisele). Kasutada konkreetseid metafoore ja erksaid pilte reklaamides ja brändi tutvustamisel.
3. Teenuseid on tihti raske visualiseerida ja aru saada.	<ul style="list-style-type: none"> Kliendid tajuvad suuremat riski ja ebakindlust. 	<ul style="list-style-type: none"> Kliendi koolitamine – seletada, mida klient ootama peaks. Toimingute dokumenteerimine ja garantiide pakkumine.
4. Kliendid võivad olla seotud ühistootmisega (kaasprodutseerimisse)	<ul style="list-style-type: none"> Kliendid koostöövad pakujate, varustuse, rajatiste ja süsteemidega. Kliendi poolt kehva ülesande täitmine võib halba teha produktiivsusele, rikkuda teenusekogemuse, kärpida kasumit. 	<ul style="list-style-type: none"> Välja arendada kasutaja-sõbralik varustus, rajatised ja süsteemid. Treenida kliendid selliseks, et nad tegutsevad tõhusalt; varusta kliente klienditoega.

Lisa 1 järg 1

5. Inimesed võivad olla osalised teenusekogemuses	<ul style="list-style-type: none"> • Teenusepakkujate välimus, hoiak ja käitumine ja ka teised kliendid võivad kujundada teenusekogemust ja mõjutada rahulolu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Värvata, treenida, koolitada ja tunnustada oma töötajaid, et tugevdada planeeritud teenuse kontseptsiooni. • Kõnetada õigeid kliente õigel ajal, kujundada nende käitumist.
6. Tegevuste sisendid ja väljundid kipuvad kõige rohkem üksteisest erineva	<ul style="list-style-type: none"> • Raskem on säilitada järjepidevust, usaldusväärsust ja teenuse kvaliteeti või muuta väiksemaks kulud kõrgema tootlikkuse kaudu. • Raskem kliente kaitsta teenuste ebaõnnestumiste eest. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kliendi ootustele tuginedes paika panna kvaliteedistandardid; ümber disainida toote elemendid: lihtsamaks ja töökindlaks. • Koostada hea teeninduse protseduurid. • Automatiseerida kliendipakkuja vahelised suhted; tööd teha siis kui kliendid ei viibi kohal.
7. Ajafaktor kannab endas tihti suurt tähtsust	<ul style="list-style-type: none"> • Kliendid hindavad aega kui nappi ressursi, seetõttu tahavad nad seda arukalt kasutada; ei taha aega raisata, oodata, tahavad teenust õigeaegselt ja mugavalt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Leida võimalused konkureerimaks kohaletoimetamise kiirusega, minimeerida ooteaega, pakkuda kliendile pikendatud töötunde.
8. Turustus võib toimuda läbi mitteametlike kanalite	<ul style="list-style-type: none"> • Informatsioonipõhised teenused võib edastada läbi elektrooniliste kanalite nagu internet ja telekommunikatsioon, aga põhitooted, mis sisaldavad füüsilisi tegevusi või tooteid ei saa selliselt vahendada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Koostada kasutajasõbralikke, turvalisi veebikeskkondi; tasuta juurdepääs telefoni teel. • Kindlustada, et informatsioonipõhised teenuse elemendid oleksid allalaetavad veebist.

Allikas: autori koostatud Lovelock, Wirtz 2011: 43 põhjal.

Lisa 2. Sotsiaalsed ettevõtjad - valimi üldkogum

Sotsiaalne ettevõtte	Tegevusala	Ühiskondlik eesmärk	Lahendus
Equilibre MTÜ	Huvikoolitus (keskkonnateadlikkus)	Arendada inimese eneseteadvuse kasvu loodustunnetuse ja -keskkonna kaudu.	Oma eesmärgi täitmiseks on Equilibre loonud koha ja tingimused, kus saab toimuda inimese ja looduse harmoonilise suhte hoidmine ja edasiarendamine läbi vahetu suhtlemise looduse ja loomadega. Equilibre pakutud psühho-sotsiaalne ratsutamisteraapia tähendab sisuliselt isiksuslikku arengut hobuse abil. Ratsutamisteraapia eesmärgiks pole ratsutamise õpetamine – suur osa tegevusest toimub maa peal hobuse kõrval. Sedalaadi töö eeldab holistlikku lähenemist, mistõttu on võimalik saavutada positiivseid tulemusi nii motoorsel, neuroloogilisel, psühhomotoorsel, kognitiivsel, psühholoogilisel kui sotsiaalsel tasandil. Loodud on ühingu eesmärki toetav keskkond: metsarajad, liivaplatsid, hooned, mille rajamisel on lähtutud taaskasutuse ja loodusehituse printsiipidest ning materjalidest.
Keskkonnaõiguse Keskus SA	Keskkond, õigusabi	Kujundada keskkonnaõiguse norme ja praktikat selliselt, et need arvestaksid avalike huvidega.	KÕKi juristidelt saab nõu ja abi keskkonnaasjades – nt kaevanduste, lautade, tehaste, paisude, elamute jms planeerimise ja rajamise korral. Abivajajaid nõustatakse keskkonnavalitsuse (kaevandamisloa, veeloa, välisõhu saasteloa, jäätmeloa), planeeringu ja keskkonnamõjude hindamise menetluses ning kohtuvaidlustes. Lisaks koolitab KÕK ametnikke, ettevõtjaid ja kodanikuühenduste eestvedajaid, et nad oskaksid oma töös keskkonnateemadega rohkem arvestada. Tasuliste teenuste osutamisest tekkivat kasumit kasutatakse põhikirjalise eesmärgi täitmiseks, nt keskkonnaõigusala info levitamiseks ja vahendamiseks ning vajalike seaduseelnõude algatamiseks või nende muutmiseks kaasa rääkimiseks.

Lisa 2 järg 1

Väärtustades Elu SA	Vaimne tervis: nõustamine, koolitused	Luu eeldused Eesti naiste emotsionaalse ja vaimse tervise seisundi parandamiseks kaasaegsete tervisedendamise, preventsiiooni- ja rehabilitatsioonimeetodite kaudu.	Oma eesmärgi täitmiseks soovib SA Väärtustades Elu kujundada välja Eesti elanikkonna ootustele ja vajadustele vastava raseduskriisi nõustamise ja teiste oluliste teenuste (tugikeskused, tugigrupid, tugiisikud, ajutise elupaiga võimalus jne) koostöö- ja tugivõrgustiku. Tegevuse peamine sihtrühm on eesti ja vene keelt kõnelevad naised ja nende lähedased, kes vajavad psühholoogilist abi, toetust ja informatsiooni raseduse planeerimise, raseduse ja sünnitusjärgsel perioodil.
Arengukeskus Avitus MTÜ	Vaimne tervis: tervishoid	Eesti inimeste vaimse tervise ja isiksusliku arengu toetamine.	On välja töötatud erinevad rühmatöö- ja koolitusprogrammid meeleoluhäirete ja vanemahariduse valdkonnas. Üheks põhisuunaks on töö meeleoluhäirete valdkonnas, et ennetada ja leevendada depressiooni ja bipolaarset häiret. Selleks on välja töötatud erinevad rühmatöö ja koolitusprogrammid. Teisteks oluliseks suunaks on töö vanemahariduse valdkonnas. Avitus tegeleb ka laiemalt uurimis- ja teavitustööga oma valdkonnas. Näiteks modereerib alates 2008. Aastast vaimse tervise internetifoorumit "Sa ei ole üks". Aastas korraldatakse ka 5-6 kokkusaamist ja üritust foorumi kasutajatele. Avitus alustas tegevust Tallinnas, nüüd on rühmatööst kujunenud välja piirkondlikud tugivõrgustikud.
Põhja-Eesti Pimedate Ühing	Vanurite ja puuetega inimeste sotsiaalhoolekanne majutuseta	Nägemispuudega inimeste toetamine täisväärtusliku elu elamisel.	Ühing on esmane kontaktpunkt, kus nägemise kaotanud inimesed saavad infot ja ligipääsu vajalikele tugiteenustele ning leiavad mõttekaaslasi. Näiteks pakutakse isikliku abistaja-, nõustamis-, lugemis- ja juhtkoerte toiduga varustamise teenuseid. Ühingu juures tegutsevad solistid ja puhkpilliorkester, toimuvad spordiringid, laenutada saab heli- ja punktkirjas raamatuid, kasutada spetsiaalset arvutiklassi jne.

Lisa 2 järg 2

Domus Dorpatensis SA	Enda või renditud kinnisvara üürileandmine ja käitus	Eesti teaduse, kultuuri ja kodanikuühiskonna juurprobleemide lähen-damine.	Nimetatud probleemide lahendamiseks aitab Domus käivitada sotsiaalseid ettevõtteid.
Luke Mõis SA	Piirkondlikku/kohalikku elu edendavad ja toetavad ühendused ja fondid	Luke mõisakompleksi arengu soodustamine ja toetamine ning sealse loodus-, ajaloo- ja kultuuri-väärtuste säilitamine.	Mõisakompleksi kuuluvaid hooneid ja parki korrastatakse ja taastatakse järjest. Samuti korraldatakse Lukel aastaringset keskkonna-, haridus-, kultuuri- ning ajalooteemalisi üritusi ja koolitusi.
Eesti Kirbuturg MTÜ	Keskkonnateadlikkuse tõstmine (taaskasutus)	Muuta Eesti elanikonna tarbimis-harjumusi keskkonnasäästlikumaks.	korraldab kirbuturge ja arendab kirbuturgude kultuuri Tallinnas ja ka mujal Eestis. Pikemaajalisema tulemusena muutuvad kirbuturud kasutatud asjade tavaliseks hankimise ja/või taaskasutusse suunamise kohaks. Lisaks üldisele teadlikkuse tõusule parendavad kirbuturud sotsiaalset keskkonda ning suurendavad kogukonnatunnet.
Hiirekese Mängutuba MTÜ	Vaba aja veetmise, meelelahutuse ja kultuurilise tegevusega või huvialadega seotud ühendused ning huviklubid	Lääne-Harjumaal väikelastega perede huvikaitse teostamine ning piirkonna beebide ja väikelaste vanemate kooskäimise ja omavahelise suht-lemise vajaduse rahuldamine pak-kudes lastele eakohast tegevust neile sobivas keskkonnas ja vanematele võimalust koduväliselt suhelda, pereteemalisi kogemusi vahetada ja osaleda vanemahariduse programm-ides.	Keilasse on loodud mängutuba mis toimib kogukonnakeskusena, kus väikelastega peredele on loodud suhtlemisvõimalused ning toimuvad vanemaharidusprogrammid. Seeläbi kasvab perede heaolu (tervemad lapsed, vanemad tulevad nendega paremini toime) ja kasvab kohalik sotsiaalne sidusus (mängutoas alustavad tihti suhtlemist nii vanemad kui saavad sõbraks ka lapsed, kes siis ka edaspidi koolis ja lasteaias üksteist tunnevad)

Lisa 2 järg 3

Töotahe MTÜ	Vanurite ja puuetega inimeste sotsiaal- hoolekanne majutuseta	Pakkuda ja vahendada tööd erivajadusega ja vähese konkurentsivõimega inimestele.	Jõukohase töö pakkumine töökeskuse ja tööturumeetmete vahendamine. Keilas Põllu tänaval on avatud töökeskus kus käib päeval kuni 40 inimest. Keskuses pakutakse erinevad allhanketööde tegemise võimalust. Jõekohasteks tööülesanneteks on lihtsamad komplekteerimise ja pakendamise tööd, tootekoodide ja panderollide kokkukleepimine, kangastelgedel vaipade kudumine, sise- ja välikoristustööd, Keila linnalehe kojukanne jne. Töotahe vahendab Töötukassa poolt pakutavale tööharjutus ja tööpraktika teenust. Koostöö käigus testitakse inimeste töövõimet, harjutakse töökeskkonna ja -distsipliiniga, mille järgselt on inimestel võimalus jätkata töötamist töökeskuses või sobivuse korral ka avatud tööturul. Lisaks tööle korraldab MTÜ Töotahe puuetega inimestele erinevaid vabaaja üritusi.
Abikäsi MTÜ	Erivajadustega inimeste tööhõive	Lua ja vahendada töökohti erivajadustega inimestele.	Abikäsi pakub erivajadustega inimestele väljaõpet ja töökogemuse omandamist. Peale seda on neil võimalik edasi liikuda teiste tööandjate juurde. Lisaks tunnustab Abikäsi Töötame koos" märgiga tööandjaid, kes värbavad erivajadusega inimesi ja parandavad nende elujärge.

Lisa 2 järg 4

Eesti Pimemassööride Ühing MTÜ	Erivajadustega inimeste tööhõive	Parandada nägemisvõime kaotanud inimeste iseseisvat toimetulekut ja ühiskonnas osalemist, sh aidata neil leida tööd.	Massaažikoolituste korraldamine massööri kutse omandamiseks. Kuna pimedatel ja nõrgaltnägijatel on keeruline iseseisvalt avatud tööturule naasta, siis on EPMÜ loomas terviklikku tugisüsteemi, mis neid selles toetab.
Pimedata Töökeskus Hariner MTÜ	Puuetega inimeste tööhõive	Võimaldada puuetega inimestel olla aktiivsed kodanikud ja töötada oma võimetele vastavalt.	Pakuvad puudega, eelkõige nägemispuudega inimestele tööd ja läbi selle tööalast rehabilitatsiooni ning sotsiaalset kogemust. Harineri tehase töö on nii üles ehitatud, et erinevaid tööloike saavad teha puuetega inimesed. Lisaks tehakse ka koostööd puuetega inimeste katusorganisatsioonidega, et parandada inimeste võimalusi tööl käimiseks.
Eesti Üliõpilaskondade Liit MTÜ	Noorte- ja lasteühendused ning noorte ja laste heaolu edendavad ühendused	Esindada Eesti üliõpilaste hariduslikke, kultuurilisi ja sotsiaalseid huve ning kaitsta tudengite õigusi.	EÜL osaleb liikmesorganisatsioonina üliõpilasi puudutavate poliitikate väljatöötamises, tehes ettepanekuid ning selgitustööd Riigikogu, Vabariigi Valitsuse, ministeeriumide, kõrgkoolide ja sotsiaalsete partnerite suunal. EÜL väljastab rahvusvahelist õpilas-, üliõpilas-, õppejõu- ja noortekaarti ISIC, annab välja Eesti Üliõpilaslehte ning korraldab Tallinna Tudengite Kevad- ja Sügispäevi.
M.R.Therapy OÜ (kaubamärk Vireo)	Tervishoid	Edendada inimeste tervisekäitumist ja populariseerida aktiivseid eluviise ning tervislikku toitumist, keskendudes seejuures kahele sihtgrupile: ülekaalulised keskeas naised, kel puudub füüsilise liikumise harjumus, ja ülekaalulised terviseprobleemidega lapsed, kellele ei sobi tavatrennid.	Tervisliku elustiili toetamine läbi erinevate tegevuste (toitumisenõustamine, treeningud jne). Igale inimesele lähenetakse personaalselt, alustades tervisliku seisundi hindamisest ja seejärel tegevuste planeerimisest. Ka gruppitreeningutes treenib iga inimene oma isiklikus tempos, mis on võimalik tänu professionaalsele juhendamisele ja väikestele gruppidele.

Lisa 2 järg 5

Ökokratt MTÜ	Loodusharidus, kogukonna arendamine ja sotsiaalne ettevõtlus	Suurendada elanike teadlikkust keskkonnast ja loodusest, tagada keskkonnahariduse pakkumiseks kogu elanikkonnale võrdsed võimalused, edendada kogukonda võimes-tades kodanikuühiskonda ja rahvus-vahelist koostööd.	Interaktiivsete keskkonna- ja loodushariduse teenuste osutamine. Kogukonna kaasamine projektidesse. Keskkonnateadlikkust tõstvate teenuste osutamine; keskkonnaprobleemide põhjus-tagajärg suhete teavitustöö. Koolitused lastele, noortele, tööealistele, eakatele.
Eesti Trükimuuseum MTÜ	Kultuuripärandi säilitamine. Muuseum, stuudio, trükikoda, väiketootmine (märkmikud ja muud kontoritarbed)	Kultuuripärandi elavana hoidmine trükikunsti ajaloo uurimise, jäädvus-tamise ja tutvustamise kaudu, et see inspireeriks uusi ideid ja ettevõtlus-võimalusi.	Dünaamilise trükimuuseumi loomine, mis tegutseb trükikoja Greif endises majas Tartus. Koguvad ja korrastavad trükikunsti ajaloost kõnelevat materjali. Külastajad saavad näha mitte staatilist väljapanekut, vaid osaleda töötubades ja oma käega laotud trükise valmistamise kogemuse. Lisaks hoiavad nad oskusi alal trükiteenuse pakkumise ja trükimaterjalide jääkidest toodete valmistamise kaudu.
Väitluskoolitus (MTÜ Eesti Väitlusselts)	Täiskasvanutele mõtlemis-, kõne- ja väitluskoolitused	Juurutada mõtteviisi, et ühis-kondlikus dialoogis saab määravaks tugevam argument, ja arendada selleks vajalikke oskusi.	Missiooni saavutamiseks õpetavad Väitluskoolituse koolitajad täiskasvanutele, kellel ei olnud koolis võimalik väitlusega tegeleda, praktilisi töö- ja kodus kasutatavaid suhtlusoskusi: analüütiline mõtlemine, mõtete sõnastamine, veenev esinemine ja väitlemine.

Lisa 2 järg 6

YFU Eesti MTÜ	Haridust abistavad tegevused	Pakkuda noortele rahvusvahelist hariduslikku kultuurikogemust.	Selleks tegeleb YFU Eesti rahvusvahelise õpilasvahetusega 16-18-aastastele noortele, samuti vabatahtlike koolitamisega ning ettevõtlikkuse ja omaalgatuse toetamise ja soodustamisega. YFU aitab noortel oma kogemusi mõtestada viisil, mis loob eeldused eduks tööturul.
Terve Eesti SA	Terviseedendus	Kaasata tööandjad keeruliste rahvatervise probleemide ennetamisse Eestis.	Töökohapõhiste ennetusprogrammide abil inimeste harimine HIV-, lapse seksuaalse arengu ja sõltumatu alkoholitarbimise teemadel. Lisaks koordineerib TESA koalitsiooni „Ettevõtted HIV vastu“ tegevusi. Erinevad uurimused on näidanud, et just töökohtadel on kõige suurem mõju inimeste riskikäitumise vähendamisele. Esiteks käib suur osa täiskasvanutest ja alkoholitarbijatest tööl. Teiselt poolt on töökoht piisavalt väike ja kontrollitav keskkond, milles võib korraga jõuda paljude töötajate ning nende peredeni. Kolmandaks on tööandjad oluliseks partneriks ühiskondliku elukorralduse ja kultuuri vormimisel tervikuna.

Lisa 3. Dokumendianalüüs

	Koduleht kui esmane kontakt	Turunduskampaaniad /turundustegevus
Ökokratt MTÜ	Liiga palju infot esilehel, teenuste tutvustus olemas, kontaktid	Mängu- ja suhtluskeskkond, uudiskirjad, laulud, keskkonnatelk, logo olemasolu
MTÜ Eesti Väitlusselts, Väitluskoolitus	Teenused esitatud süstematiseeritult, lähtuvalt sihtgrupist; kiiresti leiab pakkumiste küsimise võimaluse, tagasiside leht kergesti ülesleitav	Materjalid - videod, raamatud, mängud, harjutamisvõimalused, online-väitlused, logo, kinkekaart
YFU Eesti MTÜ	Info süstematiseeritud vastavalt sihtgrupile (organisatsioon, vahetusõpilane, vahetuspere, vabatahtlik). Eesti, vene, inglise ja saksa keel.	Hüüdlause: viimane võimalus, kandideeri nüüd! Logo
Domus Dorpatensis SA	Info loogiliselt jaotatud - välja toodud teenused ja sihtasutuse tegevus. Eesti, inglise, saksa ja vene keel.	Booking.com hinnang: 9,3 10st. Illustreeriv märk avalehel: "Meie kasumist 100% ühiskonna hüvanguks". Logo, tulevad üritused - info, kutse osalemiseks
Eesti Pimemassööride Ühing	Koduleht jaguneb kaheks - info pimemassööridele ja klientidele. Kergesti leitavad kontaktid, teenused	Uue teenuse esitlemine esilehel. Soodushinna pakkumine. Kinkekaardid.
Hiirekese Mängutuba MTÜ	Põhiteenused kergesti ülesleitavad - mängimine, huviringid, info lapsevanemale, renditooted, hinnakiri	Rahakogumise kampaania Hiirekese Perekeskuse heaks. Perekeskuse uue logoga tooted Netikingist.
Abikäsi MTÜ	Info kergesti leitav ja arusaadav - meie tegemised, uudised jm	Uue teenuse käivitamine - ilusalong (koolitused), ettevõtte laienemine ka Lõuna-Eestisse. Organisatsioonil oma logo.
Väärtustades Elu SA	Huvitav lahendus: navigeeri mööda märksõnu. Info aastate kaupa süstematiseeritud.	Põnevad koolituste pealkirjad: Konverents "Appi, mu mees armastab mind!" Videoloengud konverentsist, logo.
Terve Eesti SA	Info mõttes liiga kirju. Raske leida vajalikku teavet.	Sotsiaalne liikumine "Joome poole vähem!"
Töotahe MTÜ	Vasakul märksõnadega tulp - teenused, projektid, koostöö, uudised, kasulikud lingid jms	Organisatsiooni logo.
Arengukeskus Avitus MTÜ	Vasakul märksõnadega tulp - teenused jagatud vastavalt kliendi segmendile. Info kättesaadav inglise ja eesti keeles.	Uued sündmused kohe esilehel - linnalaagrid lastele, suvekursused noortele.

Allikas: autori koostatud liikmete kodulehtede põhjal.

Lisa 4. Intervjuu küsimustik

I Turundustegevus üldiselt:

1. Kui palju inimesi on ettevõttes seotud ja tegeleb igapäevaselt turundusega?
2. Kui suur on organisatsiooni turunduseelarve ja kuidas on see jaotunud erinevate turunduskanalite lõikes?
3. Palun kirjeldage mõne märksõnaga oma ettevõtte turundustegevust.

II Turunduse planeerimine:

4. Millised on turunduse kavandamise olulisemad elemendid/etapid teie organisatsioonis?
5. Kui pikaks ajaperioodiks koostate ettevõtte turundusplaane?
6. Millist tüüpi eesmärgid te oma ettevõtte turundusele püstitate?
7. Kuidas on seotud ettevõtte strateegilised eesmärgid ja turundustegevuste spetsiifilised eesmärkidega?
8. Kuivõrd oluliseks peate turu segmenteerimist ja kes on teie sihtturg?
9. Kas kliendid teevad mitmeid korduvaid teenuse oste?
10. Kuidas toimub ettevõttes kliendisuhete loomine, säilitamine ja tugevdamine?

III Ettevõtte turundustegevuste tulemuste mõõtmine:

11. Kuidas te jälgite turundusplaani, turunduskampaania elluviimise tulemusi?
12. Missuguseid turundusandmeid te kogute ja mõõdate?
13. Kas ettevõtte kogub andmeid/ infot üksikkliendi kohta?
14. Millist infot kliendi kohta kogute?

IV Koostöö SEV-is:

15. Missugune on Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustiku roll Teie ettevõtte jaoks turundust puudutavates küsimustes?
16. Kui tihe on teie (ettevõtte ja võrgustiku) omavaheline suhtlemine ja koostöö?
17. Kas ja kuidas teete koostööd teiste SEV-i liikmetega, saamaks ressursse, et olla konkurentsiasukas?
18. Aga kas teete turundusalast koostööd ka konkurentidega?

VI Lõpetuseks:

19. Kas soovite midagi veel öelda oma ettevõttega seotud turundusteamade kohta?
20. Ettepanekuid võrgustiku ühisturundusele?

Aitäh!

Lisa 5. Analüüs turundusmeetmestiku 7P mudeli põhjal

Element	Märksõnad
Toode	Koolitused, ruumide rent, konsultatsioonid, nõustamine, konverentsid, kampaaniate tellimine, ennetusprogrammid, tegevusteraapia, haridusliku eesmärgiga kultuurivahetusprogrammide vahendus, massaažiteenused, majutusteenused, toodete rentimine (väikelastetarbed, invabuss), väikelaste huvitegevus (mänguruumid, sünnipäevade korraldamine), küsitlusuuringud, telemarketing, andmesisestus
Hind	Hinnaklass enam-vähem sama, mis konkurentidel. Mõne teenuse puhul soodsam konkurentidest (massaaž). Eripakkumiste pakkumine (soodustused mitme koolituse tellimisel, püsikliendi pakkumised, nt kuulumisel mõnda partneriorganisatsiooni, siis 10% odavam jne). Nõudluse langus (sesoonsus) tingib madalama hinna. Ergutushind ehk lühiajaliselt alandatud hind (uute teenuse puhul), sooduskomplektid (mitu teenust ostes on soodsam kui üksiktellimus). Varajasel broneerimisel soodsam hind.
Turustus e jaotus	Turunduskanalid samad, mis potentsiaalsetel konkurentidel (koduleht, sotsiaalmeedia). Oma müügikohad; otsemüük klientidele; suurüritused (merepäevad, vanalinnapäevad, arvamusfestival jt); kinkekaart; tutvustöö koolides; tutvustavad videod (Youtube); meediakajastus erinevates väljaannetes (suuremad päevalehed); osalemine konkurssidel; uudiskirjaga liitumise võimalus.
Toetus (müügitoetus)	Sotsiaalse ettevõtte kuvand, vajadus toetavate meetmete järele (huvikaitse), võrdne kohtlemine äriettevõtetega. Palju isiklikku müüki – teenusepakkuja isiklik suhtlus ostjatega teenuse müümise eesmärgil. Palju n-ö suhtekorraldust tähelepanu saavutamiseks – suhtlemist klientide ja koostööpartneritega, et luua soodne kuvand. Sponsorite ja vabatahtlike otsimine; toetusprogrammides osalemine; rahaline annetus igapäevatoeks; teenuse kohta hea sõna levitamine; viita oma kodulehel meie teenustele. Reklaamtoode klientidele (ettevõtte logodega tooted). Toimub pidev uute klientide otsimine.
Töötajad	Oma valdkonna spetsialistid, kogenud personal, läbinud mitmeid täiendkoolitusi. Otsitakse uusi võimalusi, kujundatakse ja arendatakse kliendi jaoks teadlikkus konkreetsest teenusest, püütakse ka veenda teenuse vajaduses ja sobivuses kliendi jaoks. Oskus pakkuda igasse töökeskkonda sobivaid lahendusi. Pädevus ärisektori tervisekoalitsioonide juhtimisel
Protsess	Individuaalne, personaalne lähenemine (küsi pakkumist), koolitused valmivad nõ rätseptööna. Tagasiside andmise võimalus, selgitatakse väljakliendi konkreetsed vajadused (taseme määramine - algtase, edasijõudnud). Lisateenused - seminariruumide rent, lisaks tehnikakasutamise võimalus; majutusteenus, lisaks rattarent. Mugavus – kaardimakse võimalus, tasuta Wifi, tavahotelliga võrreldes sõltumatus, kodutunne. Lisandväärtus: teenust vahendab erivajadusega inimene ja teeb seda sama kvaliteetselt, kui mitte erivajadusega inimene.
Füüsiline tõendus	Teenuse füüsiline liikumine müüjalt ostajale (aktiivne osalemine, teadmiste omandamine, kogemuse saamine, abi saamine, saadud emotsioon).

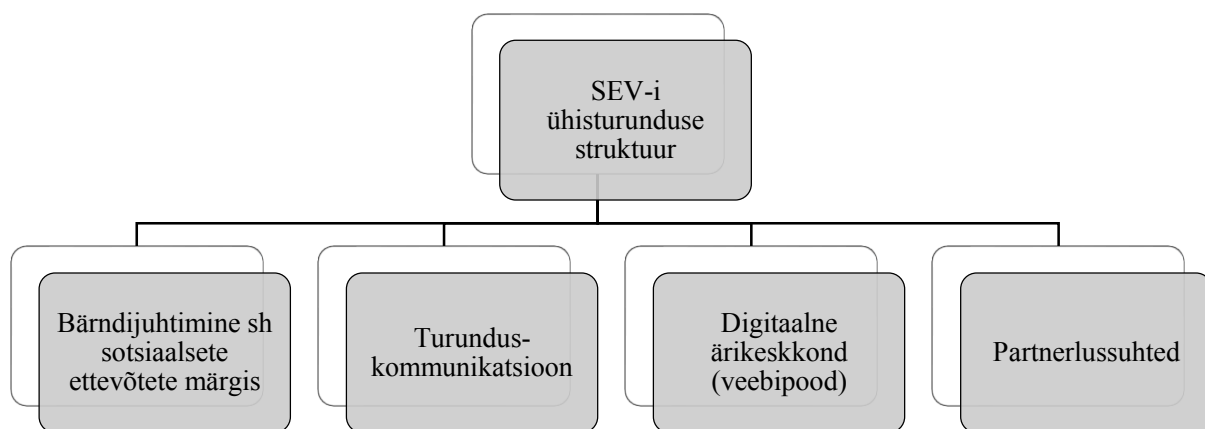
Allikas: autori koostatud intervjuude alusel

Lisa 6. Ettepanekud turundusmeetmestiku 7P mudeli põhjal

Element	Lühiselgitus
Toode	Tuua sisse teenuste disain. Teenuste disain on protsess läbi nelja D (<i>discover, define, develop, deliver</i>) ehk avasta, määratle, arenda ja paku. See on arusaamine kliendist, organisatsioonist ja turust, ideede arendamine ja nende muutmine teostatavateks lahendusteks ja rakendamine (Moritz 2005: 39)
Hind	Pöörata tähelepanu hinna ja kvaliteedi suhtele. Sellisel juhul võib ka teenuste hinda tõsta, sest kui pakutakse kvaliteetset teenust, on klient nõus ka kõrgemat hinda maksma.
Turustus	Jätkata toimivate ja liikmete poolt testitud jaotuskanalite kasutamist. Kasutada aktiivsemalt suust-suhu turundust ja sotsiaalset turundust.
Toetus	Panna rõhku sellele, et teenust tutvustatakse konkurendi teenusega võrreldes ainulaadsemana (ühiskondlik mõju, sotsiaalne mõõde).
Töötajad	Jätkata töötajate meeldivat ja väärtust loovat suhtlemist ja koostööd kliendiga, et ostuotsus kallutada enda teenuse poole.
Protsess	Tekitada veel rohkem kliendi ja teenusepakkuja vahel usaldust ja suhelda protsessi kestel jooksvalt ennetamaks arusaamatusi. Muuta teenuseprotsess võimalikult mugavaks ja kliendile kergesti hoomatavaks, kättesaadavaks.
Füüsiline tõendus	Analüüsida ja kaardistada ettevõtte sees, kuidas teenused muuta kliendi jaoks kombatavaks ning missugused on need füüsilised tooted, millega klient rikastub. Teenuste edastamisel on olulisteks kliendi käitumise, samuti arusaamade ja hoiakute väärtustamine ning teadvustamine. Sotsiaalsete ettevõtete märgise juurutamine.

Allikas: autori koostatud intervjuude alusel, autoripoolsete täiendustega

Lisa 7. SEV-i ühisturunduse struktuur



Allikas: autori koostatud

Lisa 8. Ühisturunduse tegevuskava

Tegevus	Tähtaeg	Teostaja	Vastutaja	Ressursid	Tulemuste mõõtmise indikaatorid
Täiendav uuring potentsiaalsete klientide seas	Kestev protsess, algus november 2015	Meeskond, vabatahtlikud	Tegevjuht	Tööaja sees	Vajaduste väljaselgitamine, kaardistamine, koostöö paranemine
SE märgise väljatöötamine	Kestev protsess, 2015. aasta teine pool	Meeskond, vabatahtlikud, SEV liikmed, EKA tootedisaini tudengid	Tegevjuht	Finantseering eelarvest	Saadud uued kliendid, teenusemüügi kasv
Klient kui brändisaadik	Kestev protsess	Loovmeeskond, SEV liikmed, toodete ja teenuste tarbijad, kliendid	Tegevjuht, meeskond	Finantseering eelarvest	Koostöö, suhete paranemine, rahulolu

Allikas: autori koostatud

SUMMARY

SERVICES MARKETING BY THE EXAMPLE OF THE ESTONIAN SOCIAL ENTERPRISE NETWORK

Liisa Erdel

One of the biggest weaknesses of social enterprises in Estonia is their small marketing and selling capability and an insufficient awareness of potential consumers about those enterprises. The majority of services are essentially necessary and potentially attractive, but there are not enough skills for service design and sales work. As a result, the organisations are financially weaker; their ability to develop and grow is small, and all in all, their positive social impact compared to their potential is average.

In 2012, the Social Enterprise Network was created as an organisation, the objective of which is to increase the number of social enterprises and their performance and influence in Estonia, and to appreciate the social enterprise as a field of activity in the society.

The objective of the present thesis is to develop proposals for improving the services of the members of Social Enterprise Network, and increasing their effectiveness for common marketing.

In order to achieve the objectives of the thesis, the following research tasks have been set:

- Analyse the core and specific characters of common marketing;
- Bring out the essence of social enterprise based on theoretical research works;
- Create an overview of marketing in the social enterprise, including discussing the differences of the concept of service marketing compared to product marketing;

- Give an overview of the theories of networks and to study the marketing activity of networks and umbrella organisations;
- Carry out a survey of marketing activities within a sample consisting of the members of Social Enterprise Network;
- Prepare marketing proposals for the members of Social Enterprise Network for common selling of services to organisations and companies.

The content of the present work includes two chapters. The theory of the diploma thesis is based on three general theoretical subjects: marketing conceptions, different handling of the concept of social enterprise and the theories about network. In the empirical part, the members of Social Enterprise Network and the conducted survey are introduced. The survey includes the homepage analysis which is used to evaluate the previous marketing activities of the members. Interviews are used to analyse the vision and wishes of social enterprises about the common marketing activity.

The services represent a big challenge with relation to marketing. Several authors have mentioned that when a service is poorly designed and does not create a meaningful value for the customer, then a high quality execution of the 7P's known as the marketing strategy is of no help. Grönroos highlights a new approach in the context of services. In contrast to the mainstream view of the research of services marketing, the new approach analyses the service as a phenomenon and tries to understand what the marketing should look like in order to be matched up to the service as a phenomenon.

Gummesson discusses relationship marketing as marketing that is based on the interactive relationships of networks. Relationship marketing is considered a new type of marketing and it is mainly used in the market of services.

Several authors point out the fact that one of the advantages of creating partnerships is the competitive advantage. The cooperation allows the partners to strengthen their market position, while dividing the management burden of the supply chain. For example, smaller companies may enter a partnership with larger companies and thereby entering the market is simplified for smaller companies. The key element of this approach is that businesses are able to reduce the uncertainty that may be accompanied by the development of the structures and roles of the marketing channel.

Social Enterprise Network defines the social enterprises as follows: organisations that have been created to invoke a positive change in the society and that earn their business income and direct their profit to the improvement of their activities. Social enterprises are located all over Estonia, but mostly in Harjumaa and Tartumaa.

As a result of the survey of the present diploma thesis, it has become clear that the marketing activity applied by social enterprises is not systematic for all members because there are no trained marketing specialists in the company, no separate budget exists for the implementation of the marketing activity, and companies depend on project funding. It was also found that since social enterprises are small companies, the marketing and communication are intertwined. That kind of overlapping is caused by the situation where the organisations surveyed are small, they are engaged in several activities and those combined areas of activity support the everyday work of the organisation. Moreover, in many cases, these activities are carried out by the same person, which is why those areas are so tightly integrated. In many ways, the activities related to marketing are integrated in the parts of everyday work and the marketing work is performed on the go.

It becomes clear from the results that social enterprises consider customer relations very important, which also indicates that the company is involved in relationship marketing – the information about a single customer is considered important. In addition, it is important for social enterprises to maintain and also attract customers by paying special attention to the development of long-term relationships with customers. Social enterprises also deal with creating a value for their customers through a comprehensive service offer.

Generally, the cooperation with the network is considered close. In the context of cooperation, the companies have had periods of more and less intensity in different stages. Often, there are not enough human or time resources to perform the main activities of a social enterprise; thus, it is clear that if a social enterprise faces the need to prioritise their internal activities, the performance of these activities and also the cooperation with umbrella organisations, the activities related to their own business are most likely considered primary.

The examined companies mention the advantages of being a part of the network more than disadvantages. Social enterprises sense that the main problems with regard to being a part of the network are mainly the shortcomings of cooperation, including not knowing the members, passivity, the marginality of the activity results and time resources. At the moment, being part of the network and introducing themselves as a social enterprise do not create a big competitive advantage for the members. However, a network principle exists for the Social Enterprise Network where additional sources of information are shared and made available to all parties in order to increase efficiency.

It has become clear from the survey that social enterprises value the existence of Social Enterprise Network and the membership of their organisation in the network; work with interest protection is considered very necessary and important. The members of the network consider the work of interest protection essentially more important than the benefits related to common marketing.

As a result of the research work, the author has been able to map the marketing capability of social enterprises and also create a specific action plan of common marketing for the Social Enterprise Network. As a further development of the diploma thesis, it is possible to conduct a comprehensive research about the opinions and needs of potential customers of social enterprises.

In conclusion, the opinion of the author of the thesis is that Social Enterprise Network has a potential for the common marketing of members. Common marketing can be applied by brand management, marketing communication, digital business environment and partnerships. However, it must be taken into account that the common marketing of social enterprises is complex and time consuming mostly because it does not deal with one-time purchase of service, but the purpose is to change the usage behaviour of the customer.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Liisa Erdel (sünnikuupäev: 21.07.1984)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Teenuste turundamine Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustiku näitel“, mille juhendaja on Külli Kivioja-Ööpik ja kaasjuhendaja Arvi Kuura;

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, 18.05.2015